



UNIVERSIDADE DO MINHO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA - ESTUDO DE CASO ELECTRA NORTE
S.A - SÃO VICENTE**

EURÍDICE MARIA CABRAL RAMALHO

Mindelo, 2014

EURÍDICE MARIA CABRAL RAMALHO

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO ELECTRA NORTE, S.A -
SÃO VICENTE**

Monografia sujeita à obtenção do grau de
Licenciatura do Curso de Organização e
Gestão de Empresas da Universidade do
Mindelo

Orientador: Mestre João da Graça Fermino

Mindelo, 2014

RESUMO

O trabalho apresenta o tema “A Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva”, para avaliar a situação da Electra, Norte em São Vicente. Tem como objectivo “demonstrar a importância de uma boa qualidade no atendimento na satisfação dos clientes”. A metodologia aplicada foram os métodos qualitativos e quantitativo, pesquisas bibliográficas, *sites* na Internet, e entrevista ao chefe da loja da empresa. O crescimento e a competitividade das empresas, impõem uma boa preparação dos seus colaboradores para que possam apresentar um serviço de qualidade e satisfazer os seus clientes, fazendo com que as empresas utilizem o atendimento como uma estratégia que permite alcançar objectivos. No percurso da investigação tentaremos responder á seguinte pergunta: “Até que ponto a qualidade no atendimento funciona como um factor de competição?”. A nossa proposta é tentar mostrar a importância do atendimento e incentivar a cultura de utilização deste, como instrumento de fazer face á competição crescente, especialmente no sector público.

Palavras-chave: Qualidade, Atendimento, Competitividade

ABSTRACT

This work presents the theme "Quality of Service as Competitive Strategy", in order to evaluate the situation 'Electra' North, in São Vicente. It aims to "demonstrate the importance of a good quality service in customer satisfaction." The methodology used was the qualitative and quantitative methods, literature researches, Internet sites, and an interview with the head of the company store. The growth and competitiveness of enterprises require good preparation of its employees so that they can provide quality service and satisfy their customers, causing businesses to use the service as a strategy to help achieving the objectives. In the course of the research we will attempt to answer the following question: "in what extent the quality of service acts as a factor of competition?" Our proposal is to try to show the importance of service and encourage a culture of using this as a tool to cope with increasing competition, especially in the public sector.

Keywords: Quality; Service; Competitiveness.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia ao meu pai, irmãos e amigos por todo esforço dedicado a mim.

À pessoa mais importante da minha vida, e que sempre acreditou em mim e nas minhas capacidades, aquela que foi minha companheira, educadora, e que sempre foi a minha razão de viver. Aquela que me fez criança, menina e hoje mulher, dotada de valores como respeito e humildade. Aquela que mesmo estando longe sempre esteve presente. Aquela que nunca deixou que nada me faltasse. Aquela que era a minha maior alegria mas que agora tornou-se a minha maior tristeza. Enfim, aquela que não há palavras finitas para a descrever. A minha MÃE. Ela que infelizmente já não se encontra neste mundo, mas que foi a principal mentora para que este sonho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não é resultado apenas de um esforço individual. É também resultante da convergência de uma imensa rede de colaboração a quem devo profundo agradecimento. Devo agradecer em primeiro lugar a Deus pelo dom da vida.

Aos meus pais, Eurico Ramalho e Isabel Cabral, que não pouparam esforços para fazer com que eu chegasse onde estou hoje, obrigado por tudo. Amo-vos muito.

Aos meus irmãos pelo apoio que sempre me dedicaram. Á minha família principalmente ao Francisco pelo apoio, e aos vizinhos pela preocupação. Muito obrigada a todos.

Á Câmara Municipal do Sal pela oportunidade e por acreditar em mim e nas minhas capacidades. Sem vocês isto não seria possível. Muito obrigado.

A todos os meus colegas que me acompanharam durante todo este percurso, sem esquecer aqueles que hoje não fazem parte da minha turma. Obrigada pelas amizades, momentos de descontração e pelo companheirismo nos momentos difíceis. Me formarei, tendo a certeza que esta turma irá deixar muitas saudades. Não esquecerei de vocês.

A todos os meus amigos que sempre foram o meu suporte e aqueles que de alguma forma me ajudaram, principalmente Carla, Maria Alice, Sónia, Nádia, Arceolinda. Não deixaria de agradecer também a minha mais que amiga e conselheira, D. Lili, que me acolheu na sua família como se fosse sua filha. Muito obrigada a todos.

Ao meu companheiro Hernâni pela força, companheirismo e amizade, e que apesar de tudo tornou-se especial pela sua presença e contributo na minha vida. Não me esquecerei de ti.

A todos os docentes que me acompanharam nestes quatro anos, pelo tempo dedicado e pelos conhecimentos. Principalmente ao meu orientador, Mestre João Fermino pelas orientações, pelas sábias palavras, e pelo apoio e acompanhamento incansável.

Á Electra pela oportunidade de realizar o estudo de caso e pela disponibilidade.

Enfim, um **MUITO OBRIGADO** a todos!

EPÍGRAFE

“O consumidor é o elo mais fraco da economia.

E nenhuma corrente pode ser mais forte

do que o seu elo mais fraco.”

(Henry Ford)

ÍNDICE

RESUMO	II
ABSTRACT	III
DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTOS	V
EPÍGRAFE.....	VI
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
LISTA DE TABELAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XI
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – A INVESTIGAÇÃO	3
1.1- A Problemática da Investigação	3
1.2- Justificativa do Tema	3
1.3- Pergunta de Partida	4
1.4- Objectivos do Estudo	4
1.4.1- Objectivo geral.....	4
1.4.2- Objectivos específicos	4
1.5- Hipóteses da Pesquisa	5
1.6- Procedimentos Metodológicos.....	5
1.6.1- Tipo de Pesquisa	5
1.6.2- Método e Instrumento de Colheita de Dados.....	6
1.6.3- População e Amostra	7
1.6.4- Recolha e Tratamento dos Dados	8
1.6.5- Limitações do Método da Pesquisa.....	8
1.7- Utilidade Académica e Profissional.....	9
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	10
2.1- História da Qualidade	10
2.2- Evolução do Conceito de Qualidade	12
2.3- A Qualidade.....	17

2.3.1- Definições	17
2.3.2- Eras da Qualidade	20
2.4- A Qualidade do Serviço.....	21
2.4.1- Dimensões da Qualidade nos Serviços	23
2.5- Os Gurus da Qualidade.....	24
2.6- A Necessidade de Atenção na Satisfação dos Clientes	25
2.7- A Qualidade no Atendimento a Clientes	28
2.8- O Momento da Verdade	29
2.9- O Modelo das Cinco Falhas	31
2.10- Inovação e Qualidade Versus Competitividade.....	33
2.11- A Motivação	34
2.11.1- A Teoria das Necessidades de Maslow.....	35
2.11.2- A Teoria dos Factores de Herzberg	38
2.12- Clima Organizacional Versus Motivação.....	40
2.13- A Comunicação	41
2.14- O Endomarketing.....	43
2.15- A Formação Profissional nas Empresas	45
CAPÍTULO III – O ATENDIMENTO EM CABO VERDE	46
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO	49
4.1- Caracterização do Objecto de Estudo.....	49
4.2- Resultados e Análise dos Dados	52
4.2.1- Questionário interno.....	52
4.2.2- Questionário externo	57
4.2.3- Análise da Entrevista	66
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	67
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Momento da verdade	30
Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow	36
Figura 3 - Factores motivacionais de Herzberg.....	38
Figura 4 - Necessidades de Maslow Vs Factores de Herzberg	40
Figura 5 - Organigrama da Electra	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gosta do trabalho que faz?.....	52
Gráfico 2 - Em média quanto tempo demora a atender um cliente?	52
Gráfico 3 - Considera que os trabalhadores da Electra prestam um bom atendimento?	53
Gráfico 4 - Quais as razões que levam á sua opinião na questão anterior?	53
Gráfico 5 - O que deveria ser mudado para melhor qualidade no atendimento?	54
Gráfico 6 - Sente-se motivado ao exercer o seu trabalho?	54
Gráfico 7 - Quais as razões que levam a sua opinião na questão anterior?	55
Gráfico 8 - Os problemas pessoais costumam afectar o seu trabalho?.....	56
Gráfico 9 - Acha que a qualidade no atendimento é uma estratégia competitiva?.....	56
Gráfico 10 - Quais as razões que levam á sua opinião na questão anterior?	57
Gráfico 11 - Sexo.....	57
Gráfico 12 - Idade.....	58
Gráfico 13 - Naturalidade	58
Gráfico 14 - Nível de escolaridade	59
Gráfico 15 - Sector de actividade	59
Gráfico 16 - Sente-se satisfeito com os produtos/serviços fornecidos pela Electra?	60
Gráfico 17 - Com qual dos produtos sente-se mais satisfeito?.....	60
Gráfico 18 - Qual o grau de satisfação com o atendimento na Electra?.....	61
Gráfico 19 - A qualidade nesse atendimento é:	61
Gráfico 20 - Acha que o pessoal de atendimento estão preparados para lidar com o cliente?	62
Gráfico 21 - Quais aspectos do pessoal de atendimento que na sua opinião carecem de melhoria?	62
Gráfico 22 - a qualidade das informações facultadas durante o atendimento é:	63
Gráfico 23 - Costuma aguardar muito tempo para ser atendido?	63
Gráfico 24 - Em média quanto tempo demora a ser atendido?.....	64
Gráfico 25 - Em qual período do dia costuma dirigir aos serviços de atendimento da Electra?	64
Gráfico 26 - Considera que em SV deveria haver outras empresas que fizessem concorrência à Electra?	65
Gráfico 27 - Quais as razões que levam à sua opinião na questão anterior?	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aproximações á definição de qualidade.....	17
Tabela 2 - Eras da qualidade.....	21
Tabela 3 - Definições de qualidade do serviço	22

LISTA DE ABREVIATURAS

SA – Sociedade Anónima

SPSS – Statistical Package for Social Scienses

JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers

TQC – Total Quality Control

ISO – International Standards Organization

NP – Normas Portuguesas

EN – European Norms

CWQC – Company Wide Quality Control

EUA – Estados Unidos da América

RH – Recursos Humanos

ADECO – Associação para Defesa do Consumidor

BCA – Banco Comercial do Atlântico

SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

INTRODUÇÃO

A qualidade no atendimento como estratégia competitiva é o tema desta investigação, que assenta sobre duas abordagens: a primeira é o enfoque da revisão literária, e a segunda é o enfoque do estudo de caso tendo como objecto de estudo a Electra Norte, S.A em são Vicente, que actua no ramo do fornecimento de electricidade e água.

O motivo desta investigação é saber até que ponto a qualidade no atendimento pode ser considerada como um factor de competitividade.

Cabo Verde carece de mais apostas na área de atendimento a clientes, visto que o turismo é o principal factor de crescimento e desenvolvimento da economia deste país, e esta está em movimento crescente, há que criar condições para que os turistas vão com boas referências e voltem, mas também para que os nacionais e residentes possam ter acesso a um serviço com mais qualidade.

Dada a importância que este tema acarreta, á falta de valorização para com os colaboradores por parte das entidades empregadoras, as constantes queixas dos serviços de atendimento que a pouco-e-pouco se tornam públicas, a falta de qualificação das pessoas que trabalham com o atendimento a clientes, enfim, torna-se necessário estudar, conhecer e analisar este tema, que é imprescindível nas empresas e que funciona como forma de fidelização e captação de clientes.

Para entender este aspecto houve a necessidade de estabelecer um ponto de partida, objectivos, hipóteses, e pesquisas bibliográficas que abordam vários pontos importantes e que têm a ver com este tema, que tornam fundamentais para o entendimento e realização deste trabalho.

Após essa fase, tomou-se como ponto de partida para a obtenção de informações reais e actuais através das percepções dos clientes e colaboradores, com a elaboração e aplicação de questionários a ambos, que irá permitir responder a algumas questões essenciais.

A maior utilidade desta investigação fica para o fim, ou seja, a conclusão e as recomendações que serão feitas vão dar mais ênfase, e é uma forma de ajudar a empresa em questão a corrigir as suas falhas e a melhorar o seu desempenho.

A parte restante do trabalho está estruturada em cinco capítulos:

- No capítulo I retrata-se todo o processo de investigação, começando pela problemática da investigação, passando para a justificação da investigação, do problema científico, da pergunta de partida, terminando, segundo esta metodologia nas fontes utilizadas, da nossa investigação.
- No capítulo II faz-se referência da abordagem teórica, relacionado com os conceitos fundamentais de qualidade, feita naturalmente em factos históricos, referindo aos conceitos, os gurus, entre outros temas relacionado e pertinentes, enfatizando sempre que possível, os maiores autores nessa abordagem.
- O capítulo III é reservado ao enquadramento do tema na realidade cabo-verdiana, enfatizando algumas opiniões do público cabo-verdiano e fazendo referencia á associação defensora dos consumidores.
- O capítulo IV do estudo de caso apresenta o objecto de estudo, e mostra os resultados e as suas análises.
- Por fim, último capítulo é reservado às conclusões e recomendações retiradas deste trabalho de investigação científica.

CAPÍTULO I – A INVESTIGAÇÃO

1.1- A Problemática da Investigação

Devido à globalização, as empresas Cabo-Verdianas encontram-se inseridas num ambiente económico e dinâmico, caracterizado por um mercado em constante desenvolvimento das tecnologias de informação e por um aumento da competitividade a nível mundial, exigindo dos administradores uma posição cada vez mais empreendedora e proactiva.

A qualidade no atendimento surge como um instrumento muito importante para fidelizar e captar clientes, permitindo avaliar a eficiência e a eficácia das organizações em preparar bem os seus colaboradores responsáveis pelo atendimento, surgindo como um elemento estratégico para fazer face à concorrência.

1.2- Justificativa do Tema

É facto que as empresas da actualidade apresentam um caótico cenário de mau atendimento, principalmente em Cabo Verde, mais concretamente no sector público. As críticas às empresas tornam-se repetitivas. Estas, porém, parecem não apresentar melhorias.

Com a globalização, a crise económica, o turismo crescente, e os investimentos estrangeiros em Cabo Verde, a comunicação torna-se no factor-chave das empresas. Uma boa comunicação reflecte num bom atendimento, que por sua vez pode levar a ganhos importantes para uma empresa. Por outro lado, um mau atendimento pode levar a prejuízos enormes.

O cliente de hoje em dia não é o mesmo de outros tempos passados. Este tornou-se mais exigente e mais selectivo, tudo isto proporcionado pela diversidade de escolhas que ora se encontram no mercado.

Segundo Ferreira (2004), “A globalização do mercado, entretanto, tornou obrigatório ouvir o cliente no início e no fim de todos os ciclos de produção e comercialização. O que era opção transformou-se em obrigação e estratégia de sobrevivência. A crescente tendência para privatização da economia completou o leque de transformações, ampliando a liberdade para

acção empresarial. Neste campo ampliado, contudo, não basta ser empresa - é preciso ser empresa cidadã.”

As empresas precisam dar mais atenção à satisfação dos seus colaboradores, porque são eles que vão dar a cara à empresa, são eles que fazem a empresa, são eles que transmitem a imagem da empresa, posto isto, estes devem estar dotados de capacidades para lidar com o público e de informações suficientes para transmitirem uma boa comunicação aos clientes.

Ora, a escolha do tema “A qualidade no atendimento como estratégia competitiva”, surge da constatação de um atendimento que deixa muito a desejar nos serviços, mas também deve-se pelo facto de dar muita importância a este tema e de ver que este é bastante banalizado, visto que a realidade que se vive hoje é de mudanças, competitividade, escolhas, e não permite que continuemos com essa mentalidade. Mas também para tentar entender os motivos que estão na origem do atendimento de má qualidade que o mercado apresenta. Mas acima de tudo tentar mostrar a importância de um cliente satisfeito.

1.3- Pergunta de Partida

Ao longo desse trabalho, pretende-se encontrar uma resposta para a seguinte pergunta:

“ Até que ponto a qualidade no atendimento funciona como um factor de competição?”.

1.4- Objectivos do Estudo

1.4.1- Objectivo geral

Demonstrar a importância de uma boa qualidade no atendimento na satisfação dos clientes

1.4.2- Objectivos específicos

- 1- Analisar os factores que influenciam o atendimento
- 2- Estudar a realidade do mercado
- 3- Entender o processo que dá origem a um mau ou bom atendimento
- 4- Mostrar os benefícios da melhoria da qualidade no atendimento aos clientes

1.5- Hipóteses da Pesquisa

As hipóteses referem-se ao fio condutor da pesquisa a que se pretende efectuar. São as seguintes:

H1: Quanto maior for a qualidade no atendimento, maior é a competitividade

H2: Quanto maior for o investimento na formação, melhor é a qualidade no atendimento

H3: Quanto maior for a motivação profissional, melhor é o atendimento

1.6- Procedimentos Metodológicos

1.6.1- Tipo de Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

São vários os critérios de classificação dos tipos de pesquisa, de acordo com o ponto de vista de cada autor. E para classificar o tipo de pesquisa realizada neste trabalho, tomou-se como referencia o critério proposto por Kauark, Manhães e Medeiros (2010): quanto à natureza, quanto à abordagem, quanto á finalidade e quanto aos meios.

Quanto à natureza classifica-se como uma pesquisa aplicada, que segundo Silva e Menezes (2005), objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Quanto à abordagem classifica-se como uma pesquisa quantitativa, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. E qualitativa porque não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto à finalidade classifica-se como uma pesquisa descritiva, que nas palavras de Gil (2008), têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (...) e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de colecta de

dados. É também uma pesquisa exploratória pelo facto de envolver levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos.

E quanto aos meios classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, documental, de levantamento e estudo de caso. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), é bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet; documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa; levantamento ocorre quando envolve a interrogação directa das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário; estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objecto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.

1.6.2- Método e Instrumento de Colheita de Dados

Tendo em conta que a investigação trata-se de avaliar a qualidade no atendimento como um factor de competitividade, optou-se pelo método do estudo de caso com recurso ao questionário e à entrevista.

Segundo Marconi e Lakatos (2006), o questionário é um instrumento de colheita de dados constituído por uma série ordenada de perguntas.

E segundo Gil (2008), a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.

Numa primeira etapa recorreu-se a fontes bibliográficas como livros, documentos, bem como a internet, para uma boa fundamentação teórica.

1.6.3- População e Amostra

De acordo com Gil (2008),

- População é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.
- Amostra é um subconjunto da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características dessa população.

Foram escolhidos apenas 8 colaboradores para responderem ao questionário e foi aplicado uma entrevista ao chefe das lojas. Quanto aos clientes, considerou-se uma população de 21.004 clientes para um total de 39.223 clientes activos (existem clientes com mais de uma casa e por conseguinte com mais de um contrato).

É de realçar que as amostras foram influenciadas por motivos económicos, que não permitiram que estas fossem de maior dimensão.

Para o cálculo da amostra em relação aos clientes, tomou-se como referencia a fórmula de cálculo sugerida por Gil (2008), para populações finitas, que segundo ele, é quando a população pesquisada não supera os 100.000 elementos. E a fórmula é a seguinte:

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

Onde: n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança = 95% = 1,96

p = Sucesso = 50

q = Fracasso = 50

N = Tamanho da população = 21.004

e^2 = Margem de erro = 6,5% = 6,5

Quanto á amostragem, para Kauark, Manhães e Medeiros (2010), o seu objectivo é maximizar a representatividade, ou seja, tornar a amostra o mais significativa possível.

E no que se refere á sua classificação enquadra-se no tipo de amostragem não-probabilística por acessibilidade ou conveniência, que de acordo com Gil (2008), o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.

1.6.4- Recolha e Tratamento dos Dados

Para a recolha dos dados foi preciso uma autorização do responsável de recursos humanos para que fosse possível aplicar os questionários aos colaboradores e aplicar a entrevista. Já no que diz respeito aos clientes, foi preciso entrar em contacto com eles pessoalmente para ver a disponibilidade destes em responder ao questionário.

Marconi e Lakatos (2003), diz que a recolha de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas seleccionadas. (...)

É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior.

Os dados do questionário recolhidos foram tratados com apoio informático: foram inseridos no SPSS *Statistics* 17.0 e dispostos em forma de tabelas e gráficos no Excel.

1.6.5- Limitações do Método da Pesquisa

Inicialmente, todo o trabalho de investigação apresenta limitações, visto que o mesmo não pode ser estudado na sua totalidade.

Este estudo foi realizado na Electra Norte S.A., em São Vicente, com aplicação de questionário aos colaboradores e clientes, e entrevista ao chefe da loja central.

Partindo deste facto, nesta investigação houve algumas limitações e falhas nos questionários como: questões que não foram respondidas, o número das amostras, o número das perguntas, por vezes falta de sinceridade nas respostas.

1.7- Utilidade Académica e Profissional

A nível académico, espera-se que este trabalho reúna as informações necessárias para o conhecimento de outros interessados no assunto e que possa servir de apoio á realização de outros trabalhos.

A nível profissional, espera-se que esta investigação sirva de auxílio nas tomadas de decisões estratégicas por parte do objecto de estudo, entre outras organizações, interessadas em apostar num atendimento de qualidade.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos, definições, princípios e tendências, relacionados com o assunto objecto da pesquisa.

Procurou-se, com a revisão da literatura, obter o alicerce de conhecimento necessário ao desenvolvimento do estudo do caso proposto.

2.1- História da Qualidade¹

Podemos dizer que a história da qualidade começou com a Revolução Industrial e a disseminação da produção em série. Mas há quem “viaje” um pouco mais e remeta esta preocupação aos tempos de Hamurabi² e seu código que condenava à morte qualquer construtor que construísse uma casa que desmoronasse por não ser sólida o suficiente, matando o morador (falta de qualidade...).

De qualquer forma, um ponto é unanimidade: a qualidade como conhecemos hoje só surgiu por causa da II Guerra Mundial. Naquela época já existia uma certa preocupação com a qualidade dos produtos, o que significava garantir que todos os produtos fabricados teriam as mesmas características e não apresentariam defeitos, na medida do possível. Para isso, foram criados os inspectores de qualidade, responsáveis por inspecionar produto por produto. O método não foi muito eficiente (é fácil perceber por que...) foi logo substituído pelas “técnicas estatísticas de controlo da qualidade”, criadas por Walter Andrew Shewhart³ que, então, trabalhava na *Western Electric*, por volta de 1920.

Por ocasião da II Guerra Mundial, os E.U.A. incentivaram a utilização dos métodos estatísticos de Shewhart pelos seus fornecedores ajudando a disseminar os novos métodos de controlo de qualidade no mundo.

¹ <http://www.infoescola.com/administracao/historia-da-qualidade/>, Caroline Faria (site da Info Escola, navegando e aprendendo), 02/05/2013, 13:56

² Foi o sexto rei da primeira dinastia babilónica. Nasceu em 1810 a.c. e morreu em 1750 a.c. Foi o primeiro grande organizador que consolidou o seu império sobre normas regulares de administração.

³ Foi um físico, engenheiro e estatístico estadunidense, conhecido como o "pai do controle estatístico de qualidade". Nasceu a 18 de Março de 1891 e morreu a 11 de Março de 1967.

Finda a guerra, surgem os japoneses. Com uma dívida para pagar devido à derrota, os japoneses começam a investir em suas indústrias. O que fez com que os japoneses logo se sobressaíssem foi o facto de que a maioria de sua população era estudada, possuía pelo menos o nível médio, ao contrário dos americanos, e eram disciplinados, o que facilitou, e muito, o desenvolvimento de suas indústrias. Onde entra a qualidade nisso?

Bem, os japoneses, como dependiam das exportações para conseguir comprar praticamente tudo de que necessitavam e ainda pagar sua dívida, se viram diante do desafio de vender a outros mercados com preços menores, produtos de qualidade igual ou superior.

Para os japoneses, que tinham uma lógica de preços diferente da americana, o método de inspecção do produto pronto, mesmo que por técnicas estatísticas de controlo de qualidade era ineficiente e ainda encarecia o produto.

Enquanto para os ocidentais o preço é igual ao custo mais a margem de lucro, “ $p=c+m$ ”, para os japoneses a equação se invertia, era o custo igual ao preço menos a margem, “ $c=p-m$ ”. Ou seja, para os japoneses o preço era definido antes mesmo da fabricação e os projectistas eram responsáveis por encontrar um meio de produzir dentro daquele custo estipulado, logo deveriam ser eliminadas todos os itens que não agregassem valor ao produto: desperdício, tempo ocioso, troca de ferramentas, sujeiras e contaminações, lotes de produção, estoques em trânsito, defeitos, falhas e inspecções.

Assim, os japoneses desenvolveram um método de controlo de qualidade que ao invés de encontrar e eliminar as peças defeituosas buscava evitar que os defeitos ocorressem. Os responsáveis pela revolução japonesa da qualidade foram a *JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers)*⁴ e os estatísticos W. E. Deming⁵, Shewhart, Kaoru Ishikawa⁶ e Joseph M. Juran⁷.

⁴ União Japonesa de Cientistas e Engenheiros

⁵ Foi um estatístico, professor universitário, autor, palestrante e consultor norte-americano. Nasceu a 14 de Outubro de 1900 e morreu a 20 de Dezembro de 1993.

⁶ Foi um engenheiro japonês de controlo de qualidade, teórico da administração das companhias japonesas. Nasceu em 1915 e morreu em 1989.

⁷ Foi um consultor de negócios famoso, romeno, por seu trabalho com qualidade e gestão da qualidade. Nasceu a 24 de Dezembro de 1904 e morreu a 28 de Fevereiro de 2008.

Nos anos seguintes, em 1961, Armand V. Feigenbaun⁸ lançou o livro “*Total Quality Control: engineering and management*” do qual surgiu o conceito de TQC. Philip B. Crosby⁹ criou o conceito de “defeito-zero” no qual tudo pode ser bem feito da primeira vez.

O próximo grande passo da história da qualidade pode ser chamado de “normalização”.

A partir de 1987, com a criação da ISO 9000, o que houve foi nem tanto uma mudança de conceitos ou abordagem (embora tenha havido), mas uma popularização impressionante em meio às indústrias das certificações dos “sistemas de garantia da qualidade” segundo padrões adoptados internacionalmente.

2.2- Evolução do Conceito de Qualidade

Para Sarmiento (2003), o conceito de qualidade tem evoluído ao longo do tempo. A qualidade passa de uma restrita disciplina técnica, cujo objectivo era detectar problemas de fabricação, para um campo mais amplo, que engloba desde o projecto até a pós-comercialização.

A seguir a fase artesanal onde predomina a mão-de-obra, por volta de 1900, começam a aparecer fábricas e a produção organizada aumenta. Surge uma nova função – a supervisão da produção. Se bem que a qualidade do produto seja melhor relativamente a fase artesanal, é ainda fraca, pois o controlo da qualidade é deficiente e o principal objectivo dos supervisores é a produtividade dos trabalhadores.

Assim, na óptica da produção, os gestores visam aumentar a produtividade e baixar os custos, tendo como consequência ser fraca a qualidade dos produtos. A procura é, ainda, superior á oferta. Verifica-se o aumento crescente do número de fábricas, originando que a oferta se aproxime e iguale a procura. Na óptica do produto, os gestores passam a dar mais atenção à qualidade técnica. Esta apenas considera as características físicas do produto.

Surge, deste modo, a inspecção da qualidade, que é da responsabilidade do departamento de controlo de qualidade. Todavia, tal não impede a existência de muitos produtos defeituosos,

⁸ Nasceu em 1922. Foi um expert da qualidade na *General Electric* (GE) em Nova York.

⁹ Nasceu em 1926 nos Estados Unidos. Foi um engenheiro e gestor da qualidade.

podendo, eventualmente, alguns deles chegar ao mercado. O aumento da produção implica que a oferta passe a ser maior que a procura. Na óptica da venda, os gestores para escoarem os produtos empreendem uma política de vendas e de promoção baseada nas características da qualidade dos produtos. No entanto, a qualidade é definida pelos técnicos, descurando a qualidade funcional (que é a qualidade apreciada por aquele que compra, englobando também a prestação de serviços).

Posteriormente, entre 1930 a 1950, diversas técnicas de estatística de controlo da qualidade, designadamente o controlo estatístico da amostra, são desenvolvidas especialmente durante a II Guerra Mundial. Novos conceitos são introduzidos na gestão da produção: a fiabilidade (probabilidade de ocorrência de falhas) e a manutibilidade (grau de facilidade de manutenção)¹⁰.

A oferta é cada vez maior continuando superior a procura, o que origina uma forte concorrência. Na óptica de marketing os gestores têm problemas quanto a subsistência das suas empresas no mercado.

Em 1951, Juran publica a primeira versão do seu livro “Controlo da Qualidade”, consolidando os conhecimentos sobre Engenharia da Qualidade e apresentando o conceito dos custos da qualidade (Juran e Gryna, 1993).

O marketing é implementado nas empresas¹¹ para determinar as necessidades e desejos dos mercados alvo e satisfazê-los com mais qualidade que os seus concorrentes. Assim, à qualidade técnica dos produtos passa a vir associada a qualidade funcional. As empresas por forma a consumarem os seus objectivos organizacionais centram as suas estratégias no mercado, orientando-as para satisfazer as necessidades dos clientes.

¹⁰ Probabilidade de reestabelecer a um sistema as suas condições de funcionamento específicas, em limites de tempo desejadas, quando a manutenção é conseguida nas condições e com os meios prescritos. Conceito ligado a facilidade de manutenção, tempos de operação de manutenção, qualidade de concepção e custos de manutenção. (AFNOR-Associação Francesa de Normalização)

¹¹ Na maior parte das empresas, o marketing ocupava, em 1957, apenas um lugar modesto no organograma, o de um serviço comercial, composto por alguns vendedores e empregados e muitas vezes estava subordinado ao director de produção ou director administrativo, mas aos poucos, essa função foi-se alargando progressivamente e colocada no mesmo plano das outras direcções de produção, financeira e de recursos humanos. (António Savino)

Em 1961, Feigenbaum apresenta o conceito do controlo da qualidade total no seu livro com o mesmo título. O conceito relativo à qualidade torna-se mais amplo, pois, para além da conformidade com as especificações, abrange desde o projecto à utilização, com o envolvimento de todos os departamentos. A qualidade passa a ser não só correctiva, mas também preventiva. Posteriormente, a qualidade abrange duas perspectivas de desenvolvimento: a japonesa e a ocidental.

No Japão, a qualidade é a base da estratégia seguida pela indústria, por forma a relançar a economia do pós-guerra e ganhar a forte batalha da competitividade internacional. Posteriormente surge o conceito de círculos de qualidade, mais tarde conhecido como abordagem participativa da qualidade.

É implementado o controlo da qualidade total em toda a empresa, envolvendo todos os empregados (C.W.Q.C. – *Company-Wide Quality Control*)¹². A garantia da qualidade é centrada no cliente, em vez de ser na demonstração das características do produto, como era anteriormente na filosofia ocidental.

No Ocidente, as empresas passam a aplicar também os conceitos, os métodos e as técnicas japonesas à gestão da qualidade, atraídas pelo sucesso que as suas congéneres japonesas, entretanto, alcançavam. A qualidade abarca a empresa como um todo, ou seja, todos os departamentos.

As exigências sempre crescentes dos clientes motivaram a implementação da garantia da qualidade, a qual impõe à empresa a tomada de precauções, para poder dar resposta ao clausulado a que se obriga. Neste sentido, é implementada a prevenção e a comprovação.

Em 1987, foram publicadas as normas da qualidade, pertencentes à serie ISO 9000¹³. Em 1994, estas normas foram objecto de revisão, para além de terem sido criadas novas normas e

¹² Companhia de Controle da Qualidade Total

¹³ ISO é a sigla que representa a *International Standards Organization*, entidade sediada na Suíça e que estabelece normas e padrões de qualidade. Foi constituída em Londres em 1946 (Sarmiento). Segundo Chiavernato, ISO 9000 é o conjunto de normas e padrões de qualidade que garantem a uniformização dos métodos usados pelas organizações e envolvem 4 tipos de certificação.

outras estarem em curso. Algumas destas normas foram adoptadas pela Comunidade Europeia – EN ISO 9000¹⁴, cuja versão portuguesa é NP EN ISO 9000.

Actualmente, estamos na óptica do marketing social em que a empresa satisfaz os desejos e necessidades dos clientes, preservando o bem-estar do cliente/consumidor e da sociedade. A empresa preocupa-se também com o processo produtivo do fornecedor, considerando-o como uma extensão natural do seu próprio processo produtivo (Paladini 1995). A gestão praticada nas empresas é a da qualidade total, sendo proporcionado ao cliente uma melhoria contínua dos produtos e processos.

Atendendo a que se apresentou a evolução da implementação da qualidade no Japão e no Ocidente, faz sentido referir a investigação realizada por Ho e Cicmil em 1996, que comparam a indústria japonesa de bens e de serviços com a indústria americana.

Concluíram que a organização, padronização e a ordem são uma constante para todas as empresas japonesas, não se podendo afirmar o mesmo das empresas americanas. O sentido de responsabilidade e a disciplina são neste ambiente mais fáceis de implementar no Japão do que nos EUA, o que conduz indubitavelmente a ganhos de produtividade.

A satisfação do cliente é, pois, primordial para a obtenção do sucesso da empresa, sendo vital a dedicação, o esforço e a criatividade dos seus membros, motivados por um sentido ético e por sentimentos de orgulho pelo seu trabalho e pela empresa.

De facto, o índice de produtividade do empregado está a ser substituído pelo índice de satisfação do cliente. Entenda-se cliente em sentido amplo, ou seja, o cliente interno e o externo à empresa. No sector dos serviços esta alteração dos índices acarreta um grau de complexidade elevado na gestão de marketing e de recursos humanos. Esta complexidade provém das características de intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade do serviço, aliadas a subjectividade da apreciação da qualidade.

¹⁴ Em 1987, esta série começou a existir oficialmente na U.E., tendo sido revista em 1989 e 1994. Estas normas, na sua maioria foram já adaptadas como normas europeias (EN) e, posteriormente, como portuguesas (NP). A certificação desta serie aplica-se a sistemas de garantia da qualidade de empresas. Tem que ver com a estrutura e organização das entidades, isto é, como se faz e se regista. Favorece as industrias de manufactura. (Sarmento)

De acordo com Chiavenato (2004), modernamente, as organizações estão enfatizando o conceito de qualidade externa através do reforço do conceito de qualidade interna.

Antigamente, havia um órgão chamado departamento ou divisão de controlo de qualidade que centralizava e monopolizava todos os assuntos de qualidade. Os inspectores de qualidade trabalhavam em diversos locais da organização para verificar possíveis desvios ou anormalidades e accionar as acções correctivas para colocar as coisas em ordem.

Hoje, a responsabilidade pela qualidade foi totalmente descentralizada e delegada no nível da execução. Cada funcionário ou operário é responsável pela qualidade do seu trabalho e pela satisfação do seu cliente interno. O cliente interno significa o funcionário ou operário a quem ele entrega o trabalho que realizou. Assim, em toda organização há uma extensa cadeia de qualidade: cada funcionário ou operário tem o seu fornecedor interno (que recebe o resultado de seu trabalho).

A cadeia de qualidade é uma maneira pela qual cada funcionário ou operário tenta melhorar o seu trabalho para satisfazer o cliente interno e tenta comunicar ao fornecedor interno quais são os seus requisitos. Assim, a cadeia de qualidade agrega valor á organização e aos seus funcionários e se transforma em uma cadeia de valor. Nessa extensa cadeia de valor, cada pessoa busca conhecer e satisfazer as necessidades do cliente interno para que ele possa fazer um trabalho melhor. O maior beneficiário está na ponta final: o cliente externo.

Para as organizações mais bem-sucedidas, a qualidade não se faz somente com tecnologia, e sim com pessoas. Sobretudo com pessoas capacitadas, treinadas, lideradas, motivadas e plenamente conscientes de suas responsabilidades.

A introdução dos modernos conceitos de qualidade ocorreu com o americano W. Edwards Deming, convidado, por volta de 1951, a ensinar os padrões americanos de administração aos industriais japoneses, em um país totalmente destruído pela guerra.

Deming apregoava os seguintes passos:

- 1- Analisar e encontrar as fontes de erros;
- 2- Fazer correcções;

- 3- Eliminar defeitos;
- 4- Registrar detalhadamente o que acontece a seguir.

Para tanto, fazer registros e utilizar critérios estatísticos. Para reverenciar o mestre, os japoneses instituíram o Premio Deming de Qualidade a partir da década de 1950 como a mais importante premiação anual atribuída as empresas japonesas que se destacam pela qualidade de seus produtos e serviços.

Logo depois outro americano, Juran, levou aos japoneses as primeiras técnicas de como fazer a qualidade acontecer nas organizações. Foi a fase de instrumentalização da qualidade. Graças a Juran, a qualidade deixou de ser uma preocupação com a produção e tornou-se a prioridade em todos os níveis e em todas as áreas da administração das organizações japonesas. Juran foi o criador da administração da qualidade total.

2.3- A Qualidade

2.3.1- Definições

Para Garvin (cit. in António 1991), existem cinco aproximações principais a definição de qualidade:

Tabela 1 - Aproximações á definição de qualidade

Definições	
Transcendente	A qualidade tem o sentido de excelência inata. É reconhecida de um modo absoluto e universal. Os produtos de elevada qualidade possuem algo de intemporal e duradouro que se encontra acima da gestão e dos estilos. A dificuldade deste ponto de vista é que tem pouca ou nenhuma prática.
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável. As diferenças da qualidade reflectem assim, diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo do produto.
Baseada no utilizador	A qualidade está nos olhos de quem o possui. Os consumidores têm diferentes gostos e necessidades e os produtos que melhor os satisfazem serão aqueles que possuem qualidade mais elevada.
Baseada no produtor	Esta abordagem situa-se no lado da oferta e preocupa-se com as práticas de concepção e produção. As definições de qualidade aparecem ligadas à ideia de conformidade com as normas. Concebido um produto e a sua especificação, qualquer desvio implica uma redução da qualidade.
	Um produto de qualidade é aquele que oferece desempenho e

Baseada no valor	conformidade a um preço aceitável. A qualidade é definida em termos de custos e preços.
-------------------------	---

Fonte: A elaboração do quadro da autoria da investigadora

Juran e Gryna (1991) dizem que a palavra qualidade tem múltiplos significados. O uso da palavra é dominado por dois desses significados:

1. A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.
2. A qualidade é a ausência de falhas.

As diferenças nos pontos de vista (de clientes e fornecedores) podem facilmente se transformar em diferenças de definição do que seja qualidade. Cada uma dessas diferenças é um convite para um problema.

Do ponto de vista dos clientes, Juran e Gryna (1991), definem a qualidade como sendo “adequação ao uso durante a vida útil do produto”; enquanto do ponto de vista dos fornecedores a qualidade significa “conformidade com as especificações no teste final”.

Segundo Sarmiento (2003), há muitos conceitos de qualidade, na medida em que vários domínios do saber, tais como a filosofia, a economia, o marketing, a produção, o ambiente e a educação, entre outros, desenvolvem estudos sobre esta matéria.

O conceito de qualidade, em sentido lato, pode definir-se como sendo a conjugação da conformidade dos produtos, da optimização do consumo de recursos e da satisfação do cliente.

Na perspectiva de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), “qualidade envolve satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes quanto aos bens e serviços oferecidos.”

Segundo Chiavenato (2004), existem 2 tipos de conceitos de qualidade: a qualidade interna, que constitui a maneira pela qual uma organização administra a qualidade dos seus processos, produtos e serviços e a qualidade externa, que constitui a percepção que o cliente, consumidor

ou usuário tem a respeito do produto ou serviço que compra e utiliza. Não resta dúvidas de que, sem a qualidade interna, não se pode construir e manter a imagem da qualidade externa.

Segundo Pinto (2006), a qualidade nos serviços mede-se pela coerência entre as expectativas e necessidades do cliente definidas *a priori* e a percepção obtida após a experiência do serviço. Quando as expectativas são ultrapassadas, diz-se que o serviço foi de qualidade excepcional. A dificuldade em quantificar as expectativas, as necessidades e a percepção de satisfação complicam a avaliação da qualidade nos serviços.

Um outro aspecto que complica a abordagem da qualidade nos serviços é o facto de esta acontecer durante a realização do serviço, além disso o cliente (mesmo que de forma inconsciente) está também a fazer avaliação em simultâneo. De facto, o momento da verdade acontece aquando da realização do serviço, trata-se da oportunidade de satisfazer ou não o cliente.

A qualidade nos serviços está intimamente ligada á satisfação dos clientes. Durante algum tempo, o serviço com “um sorriso nos lábios” era suficiente para satisfazer a maioria dos clientes. Actualmente, muitas empresas de serviços diferenciam-se das demais oferecendo aos seus clientes “a garantia de serviço”. Ao contrário do que acontece com produtos (em que a garantia se compromete a fazer a sua reparação ou substituição), a garantia de serviço oferece aos clientes não satisfeitos, descontos, devolução do dinheiro ou um serviço gratuito.

Alves (2009) ressalta que a qualidade, nos últimos anos, transformou-se no factor mais importante para conseguir o êxito organizacional e o crescimento das empresas, tanto nos mercados nacionais como nos internacionais; pois, um sistema de qualidade forte e eficiente gera excelentes resultados de utilidades nas empresas com estratégias de qualidade eficientes. Isto é, demonstrado por importantes aumentos na penetração dos mercados, melhorias de produtividade total, custos, no que respeita à qualidade, e por uma liderança competitiva mais forte.

2.3.2- Eras da Qualidade¹⁵

➤ *1ª Era da Inspeção*

No final do século XVIII e princípio do século XIX, a qualidade era alcançada de uma forma muito diferente que hoje em dia. A actividade produtiva era basicamente artesanal e em pequena escala. Os artesãos eram os responsáveis pelo produto e pela qualidade final. O objectivo nesta fase era obter qualidade igual e uniforme em todos os produtos e a ênfase centrou na conformidade. Esta fase prevaleceu por muitos anos, não havia uma análise crítica das causas do problema ou dos defeitos.

➤ *2ª Era do Controle Estatístico da Qualidade*

Na década de 1930, já saindo da Administração científica de Taylor e Fayol e entrando na Escola das Relações Humanas de Elton Mayo, alguns desenvolvimentos significativos começaram a acontecer, entre eles o trabalho pioneiro de pesquisadores para resolver problemas referentes á qualidade dos produtos da *Bell Telephone*, nos Estados Unidos. Este grupo pioneiro da qualidade era composto por: Walter A. Shewhart criador da Carta de Controlo que foi aluno do professor Clarence Irwin Lewis com sua Teoria Pragmática do Conhecimento, Harold Dodge, Harry Romig, G.D. Edwards e, posteriormente, Joseph Juran que dedicou esforços consideráveis em pesquisas que levaram ao surgimento do Controle Estatístico de Processos.

➤ *3ª Era da Garantia da Qualidade*

Entre 1950 e 1960 em plena actividade da Escola de Recursos Humanos e com trabalhos de Maslow, McGregor e Herzberg no estudo da motivação humana, vários trabalhos foram publicados no campo da qualidade. Mais uma ferramenta foi criada, a prevenção e as técnicas foram além das ferramentas estatísticas, incluindo conceitos, habilidades e técnicas gerenciais. Os quatro principais movimentos que compõe esta era são: A quantificação dos custos da qualidade; Controlo total da qualidade; As técnicas de confiabilidade; Programa Zero Defeitos de P. Crosby.

¹⁵ <http://pt.scribd.com/doc/37117099/As-Eras-Da-Qualidade>, 08/05/13, 12:36

➤ *4ª Era da Gestão da Qualidade Total: Gestão Estratégica da Qualidade*

Esta Era teve início a partir da invasão no mercado americano dos produtos japoneses de alta qualidade no final da década de 1970. A Era da Gestão da Qualidade Total ou Gestão é a soma e consequência das três que a precederam e está em curso até hoje, onde sofreu uma alteração para Gestão Estratégica da Qualidade, onde se posiciona dentro dos enfoques da moderna Gestão Estratégica de Porter, Mintzberg, Prahalad & Hamel entre outros.

Tabela 2 - Eras da qualidade

DIMENSÃO	ERAS DA QUALIDADE			
	INSPEÇÃO	CONTROLE ESTATÍSTICO	GARANTIA DA QUALIDADE	ESTRATÉGIA DA QUALIDADE
PREOCUPAÇÃO BÁSICA	VERIFICAÇÃO	CONTROLE	COORDENAÇÃO	IMPACTO ESTRATÉGICO
VISÃO	RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS	RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS	RESOLUÇÃO PROATIVA DOS PROBLEMAS	OPORTUNIDADE PARA AUMENTAR COMPETITIVIDADE
ÊNFASE	UNIFORMIDADE DO PRODUTO	UNIFORMIDADE DO PRODUTO COM MENOS INSPEÇÃO	IMPEDIR FALHAS AO LONGO DA CADEIA DE PRODUÇÃO: DO PROJETO AO MERCADO	AS NECESSIDADES DO MERCADO E DO CONSUMIDOR
MÉTODOS	INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS	PROGRAMAS E SISTEMAS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MOBILIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
PAPEL DOS PROFISSIONAIS DA QUALIDADE	INSPEÇÃO, CLASSIFICAÇÃO, CONTAGEM E AVALIAÇÃO	APLICAÇÃO DE MÉTODOS ESTATÍSTICOS NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	MENSURAÇÃO DA QUALIDADE, PLANEJAMENTO DA QUALIDADE, PROJETO DE PROGRAMAS	ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS, EDUCAÇÃO E TREINAMENTO, TRABALHO COM OUTROS DEPARTAMENTOS E DELINEAMENTO DE PROGRAMAS
RESPONSÁVEL PELA QUALIDADE	DEPARTAMENTO DE INSPEÇÃO	DEPARTAMENTOS DE PRODUÇÃO E ENGENHARIA	TODOS OS DEPARTAMENTOS. POUCO ENVOLVIMENTO DA ALTA GERÊNCIA COM O PROJETO, O PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS DA QUALIDADE	TODOS NA EMPRESA, COM A ALTA GERÊNCIA EXERCENDO FORTE LIDERANÇA
ORIENTAÇÃO E ABORDAGEM	"INSPECIONA" QUALIDADE	"CONTROLA" QUALIDADE	"CONSTROÍ" QUALIDADE	"GERENCIA" QUALIDADE

Fonte¹⁶

2.4- A Qualidade do Serviço

Na obra de Sarmiento (2003), estão apresentadas várias definições de qualidade do serviço, segundo a perspectiva de vários autores:

¹⁶ <https://www.google.cv/search?q=eras+da+qualidade>, 22/07/13, 12:56

Tabela 3 - Definições de qualidade do serviço

Autores	Definições
Sitting (1964)	Define a qualidade como sendo um ajustamento das propriedades de um produto á situação da procura.
Parasuraman <i>et al.</i> (1990)	Conceptualizam o serviço de qualidade como sendo a conformidade com as expectativas do cliente.
Crosby (1986)	Enfatiza que qualidade é a conformidade com os requisitos.
Garvin (1988)	Estabelece que a qualidade do serviço com nível elevado é aquele que proporciona uma realização a um preço satisfatório, em conformidade com um custo aceitável. Esta definição relaciona a qualidade com o preço e tem por base a teoria económica do preço, isto é, o preço, na ausência de outras informações, pode significar qualidade.
Hart (1988)	Teoriza que a a qualidade do serviço é o diferencial entre o serviço percebido e o serviço esperado.
Denton (1991)	Argumenta que o bom serviço tem a ver com o que o cliente pensa. Serviço de qualidade é aquele em que o fornecedor excede as expectativas do cliente.
Albrecht (1994)	Define a qualidade do serviço como sendo a capacidade que um serviço tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios.
NP EN ISO 8402 (1997)	Qualidade é o conjunto das características de uma entidade (bem ou serviço) que lhe conferem a aptidão para satisfazer as necessidades expressas ou implícitas.

Fonte: A elaboração do quadro da autoria da investigadora

A definição que se propõe é a seguinte: a qualidade do serviço com nível elevado, identifica-se com a satisfação das expectativas do cliente, de forma exacta ou por excesso, tendo em atenção o correspondente custo da aquisição.

2.4.1- Dimensões da Qualidade nos Serviços

Segundo Aumond (2004), V.A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry identificaram as 5 principais dimensões da percepção do cliente sobre a qualidade em serviços:

- Tangibilidade: aparência do ambiente, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
- Confiabilidade: habilidade em desempenhar os serviços prometidos de forma confiável e precisa.
- Capacidade de resposta: vontade em ajudar o cliente e fornecer um serviço rápido.
- Segurança: conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade em criar confiança e confidencialidade.
- Competência: atenção, cuidado individualizado que a empresa presta aos clientes.

Na opinião de Pinto (2006), as dimensões da qualidade são descritas a seguir:

- Fiabilidade – Capacidade em cumprir o que é acordado com o cliente
- Consistência – coerência (ou conformidade) com o atendimento anterior. Ausência de variação no resultado do processo; uniformidade na prestação do serviço
- Resposta rápida – capacidade em responder aos pedidos e necessidades do cliente em tempo reduzido. Deixar os clientes a espera sem motivo aparente cria uma percepção negativa da qualidade do serviço
- Garantia – associada a palavra dada pelo servidor que em caso de incumprimento ou insatisfação o cliente será compensado
- Empatia – associado a questões como simpatia, disponibilidade e cortesia no atendimento por parte de quem presta o serviço
- Tangibilidade – característica ou qualidade de qualquer evidência física (ex: produtos, equipamentos, instalações, pessoal, facilitadores, outros clientes). Esta dimensão está associada a aspectos como a limpeza e higiene, ausência de ruídos e ambientes contaminados, entre outros.

Foram feitas pesquisas a vários segmentos de serviços que mostram a importância relativa entre essas dimensões. É claro, que para cada serviço a importância de cada dimensão pode variar. Mas a falha em qualquer dessas dimensões pode ser fatal.

2.5- Os Gurus da Qualidade

Para António (1991), passados 10 anos de esforços para melhorar a qualidade em organizações americanas e europeias e de 40 anos de qualidade como estilo de vida no Japão, o movimento da qualidade teve enorme expansão. (...)

Com o passar dos tempos tornou-se maior a quantidade de peritos da qualidade, mas Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa continuam sendo os verdadeiros peritos da qualidade, atingindo estatutos de gurus:

- *W. Eduard Deming*: a sua abordagem é humanista e considera os trabalhadores como pessoas e não como engrenagens de uma máquina. A mensagem que ele pretende transmitir aos gestores é: se a sua empresa fabrica maus produtos, a culpa é sua e de mais ninguém.
- *Joseph M. Juran*: define qualidade como aptidão para o uso o que acentua a confiança que um produto ou serviço deve merecer aos seus utilizadores. Este estabeleceu 3 elementos para um programa de qualidade: planeamento, controlo e melhoria contínua, mas também defende a existência de um sistema contabilístico que quantifica os custos da má qualidade. Para ele, na linguagem da qualidade, cliente significa muito mais do que apenas o consumidor de um produto ou serviço. Vê a qualidade como um processo por passos. Aquilo a que Deming chama de quebrar as barreiras entre os departamentos, Juran chama de identificação do cliente. Este aconselha a existência de grupos ou círculos de qualidade nas organizações no sentido de procurar os problemas existentes na linha de produção desde o fornecedor das matérias-primas até o consumidor final. Grupos estes que, segundo Juran, devem receber formação adequada para resolução de problemas, *brainstorming*¹⁷ e dinâmica de grupo.
- *A.V. Feigenbaum*: defende a abordagem sistémica ou total da qualidade, que requer envolvimento de todas as funções e não apenas da produção, como única forma de a

¹⁷ O *brainstorming* ou tempestade de ideias, mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma actividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo.

qualidade ser incorporada no produto desde o início. Para ele, o controlo dos produtos novos podem ser agrupados em 3 fases: controlo da concepção, controlo dos inputs, controlo do produto, para evitar que os erros cometidos no início reflectam em fases posteriores. Defende também a existência de uma nova função na estrutura da empresa a que chama controlo de concepção e desenvolvimento, com o objectivo de estabelecer padrões de qualidade e fornecer meios para aferir essa qualidade; mas o profissional que estará a par dessas funções terá que ser dotado de capacidades especiais, visto que os conhecimentos de estatística (defendidos por Juran) tornaram-se insuficientes.

- *P. B. Crosby*: começou a carreira como inspector e chegou a Vice-Presidente para a qualidade na ITT; em 1979 fundou a *Philip Crosby Associates Inc.* e o *Crosby Quality College*; os seus métodos são marcados por *slogans* populares como: *zero defects* (zero defeito), *conformance to requirements* (conformidade com os requisitos), e *quality is free* (a qualidade é grátis).
- *K. Ishikawa*: nasceu em 1915 e em 1939 graduou-se em química aplicada em Tóquio; a partir de 1949 começou a trabalhar na promoção do controlo da qualidade e a ajudar varias empresas do Japão.

2.6- A Necessidade de Atenção na Satisfação dos Clientes

Nas opinião de Sarmiento (2003),

“a satisfação do cliente é, pois, primordial para a obtenção do sucesso da empresa, sendo vital a dedicação, o esforço e a criatividade dos seus membros, motivados por um sentido ético e por sentimentos de orgulho pelo seu trabalho e pela empresa.”

Na opinião de Chiavenato (2004), as organizações mais competitivas estão focalizando o cliente ou consumidor como o elemento mais importante do seu negócio e fazem esforços para criar vantagens competitivas através dos seguintes aspectos:

- 1- Proporcionar a cada cliente bens e serviços de qualidade
- 2- Proporcionar a cada cliente bens e serviços de baixo custo
- 3- Proporcionar a cada cliente bens e serviços em pouco espaço de tempo de espera
- 4- Proporcionar a cada cliente bens e serviços que satisfaçam realmente as suas necessidades e expectativas

À medida que as organizações concorrem em um ambiente globalizado de negócios, a questão prioritária passa a ser descoberta do real sentido de um bom atendimento ao cliente. O conceito tradicional de atendimento satisfatório está totalmente ultrapassado. O desenvolvimento de uma estratégia de atendimento total ao cliente é factor determinante para o sucesso ou o fracasso de uma organização em um mercado altamente competitivo.

Aumond (2004), diz que ao medir a satisfação dos clientes, é necessário compreender quais são os factores de satisfação: produto, serviços, serviços de suporte, desempenho técnico, relacionamento com o cliente e aspectos emocionais.

Por que medir a satisfação dos clientes? Clientes muito satisfeitos falam para 5 outras pessoas sobre a experiência positiva com os serviços da companhia. Clientes insatisfeitos dizem a outras 9 pessoas sobre a sua experiência negativa com o serviço da companhia. Mas 13% dos clientes insatisfeitos divulgarão sua tragédia com o serviço da companhia para 20 outras pessoas. E, muito pior, 98% dos clientes insatisfeitos nunca reclamam. Eles simplesmente passam para o concorrente. E, ao fazerem isso, divulgam seu desencanto com a empresa e influenciam clientes potenciais e não-clientes (Keki Bohte, *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*)

O cliente, em cada hora de verdade, é condicionado pela atitude do pessoal de serviço, pelo ambiente e seus aspectos tangíveis, pelos processos de entrega dos serviços, pela influência de outros clientes, pelos concorrentes, pelo marketing da companhia. Já se viu que o cliente não quer apenas a solução do problema, a satisfação da necessidade (“O quê”), mas está atento para o “como”: a confiabilidade, a capacidade de resposta, a competência, a segurança, o modo como os funcionários se relacionam com ele e as emoções que atravessam a relação. E o juiz da qualidade é o cliente. (...) Gerir serviços significa gerir as percepções do cliente no próprio momento da prestação do serviço, valorizá-la.

“A maneira como você trata seus funcionários, eles tratarão seus clientes. Se eles forem tratados com respeito e justiça, eles tratarão os clientes com respeito e justiça.”(Aumond, 2004)

A equação da excelência em serviços se expressa assim: motivação x clima x competência. As empresas que a praticam oferecem “algo mais” e são caracterizadas pelo esforço extra no atendimento ao cliente. E estão permanentemente se questionando sobre:

- Competências-chave: quais as competências-chave necessárias para executar a estratégia de serviços?
- Organização: como torna-la coerente com a prestação de serviços?
- Qualidade/valor: quais os processos críticos que precisam ser melhorados/inovados para assegurar valor para o cliente?
- Cultura: que valores a empresa deve cultivar para atingir os objectivos da estratégia de serviços?
- Alto desempenho no trabalho: como as práticas de gestão de pessoas promovem alto desempenho?
- Factores de sucesso: quais os factores críticos de sucesso para alcançarem os objectivos da estratégia de serviços?

Por que a busca da excelência em serviços? Através dela a empresa se desenvolve, foge do “inferno das *commodities*¹⁸”. Atrai clientes novos e valiosos; permite realizar mais negócios com os clientes existentes e é factor decisivo de retenção de clientes.

1. A excelência em serviços também é vantajosa para os funcionários, pois ela melhora sua qualidade de vida num ambiente positivo e permite que assumam novas e maiores responsabilidades.
2. A excelência em serviços melhora a qualidade de vida em geral na sociedade, pois ela apoia em valores como confiança, ética, comprometimento, respeito e justiça.

¹⁸É um termo de língua inglesa que, como o seu plural *commodities*, significando literalmente mercadoria. É utilizado para designar bens e às vezes serviços para os quais existe procura sem atender à diferenciação de qualidade do produto no conjunto dos mercados e entre vários fornecedores ou marcas.

Cada vez mais as empresas tendem a eleger entre suas principais questões estratégicas as oportunidades em serviços. O sucesso das empresas estará cada vez mais interligado com a excelência em serviços, sendo que o próprio serviço é o veículo de transformação da empresa, criando um círculo virtuoso de sucesso.

(...) Será cada vez mais difícil prosperar num ambiente cada vez mais competitivo focando apenas indicadores financeiros.

2.7- A Qualidade no Atendimento a Clientes

Pilares (1989), destaca que a relação interpessoal que envolve o funcionário e o destinatário de produtos, ideias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa) constitui o atendimento a cliente. Em geral, esse atendimento engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente, que podem ser inclusive funcionários de departamentos distintos necessitando uns dos outros. Abrange, assim, diversos funcionários, de vários sectores.

Diante deste contexto, pode-se inferir que em atendimento, portanto, não importa o nível hierárquico do funcionário dentro da organização. Todos que tiverem contacto directo ou indirecto com o cliente serão pessoas envolvidas na função de atendimento.

Destaca ainda que, o atendimento independe da duração do contacto interpessoal.

“Como cliente considera-se toda pessoa que entra em contacto com a empresa para solicitar um serviço, falar com um funcionário ou simplesmente pedir uma informação.”

Isso significa que o comportamento de qualquer funcionário para com as pessoas que entrem em contacto com a empresa (ou com seu departamento) deve ser o de tratá-las como clientes.

Na visão de Lobos (1995), cada situação de atendimento é única; varia, portanto, de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso, o atendimento deve ser diferenciado. Pesquisas realizadas pela psicologia social demonstram que as pessoas sentem necessidade de serem tratadas como únicas. Muitas vezes, essa necessidade é mais importante que os negócios ou problemas que procuram resolver.

Portanto, o cliente supõe que tanto a organização como o funcionário (representante dessa organização) deve atendê-lo de forma especial única. O cliente espera que a organização reconheça a importância de sua pessoa e de sua solicitação. E que o funcionário, além de reconhecer isso, favoreça, com o auxílio de seus conhecimentos técnicos, a realização dos negócios.

Segundo Gil (1997), a qualidade no atendimento envolve a eficácia no atendimento ao consumidor na satisfação de seus anseios e desejos de consumo.

Já para Maximiano (1997), qualidade no atendimento significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho.

Na concepção de Gerson (1999), um atendimento deficiente a clientes é muito caro. Um bom atendimento a clientes não tem preço, e pode-se ter em sua empresa. Primeiro é preciso reconhecer que atendimento é, para o negócio, tanto uma ferramenta administrativa como de *marketing*. Ele incrementa o *marketing* porque motiva os clientes a difundir bons comentários sobre os serviços e negócios de uma empresa a outros compradores.

Ainda para Gerson (1999), a maneira mais barata de adquirir novos clientes é através da recomendação verbal. Bons serviços tornam a gestão mais fácil porque todos estão comprometidos com a satisfação do cliente. Os resultados serão: maior produtividade e maiores lucros simplesmente porque a gerência e seus funcionários estão trabalhando para atingir o mesmo objectivo.

Para Chiavenato (2000),

“ a qualidade no atendimento é a satisfação das exigências do cliente.”

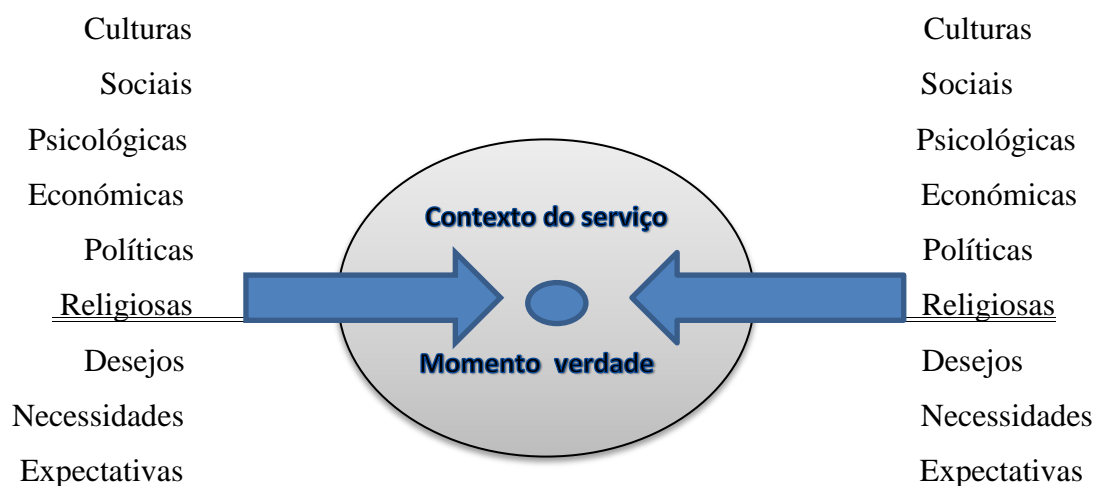
2.8- O Momento da Verdade

Sarmiento (2003), refere que Albrecht e Bradford em 1992 definiram o “momento da verdade” como sendo a interação entre o cliente e o empregado durante o acto de consumo, em que o cliente com base nesse contacto, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, sobre o nível da qualidade do produto. É efectivamente crucial o impacto

causado pelo prestador do serviço, sendo relevantes as características intangíveis do serviço, nomeadamente a boa vontade, a simpatia e a confiança.

Considerando que a qualidade do serviço é função directa da apreciação feita pelo cliente, o “momento da verdade” é o cerne dessa avaliação. Contribuem para o momento da verdade, o esquema de referências do cliente e do empregado, isto é, atitudes, valores, crenças, desejos, sentimentos e expectativas, assim como o ambiente físico e psíquico existente na altura da interacção.

Figura 1- Momento da verdade



Fonte: Sarmento (2003)

Na figura está esquematizada o momento da verdade, onde estão referidas os factores mais importantes que entram em qualquer momento da verdade e que influenciam o contexto do serviço.

O clima emocional da interacção é muito importante, sendo influenciado quer pelo estado psicológico do cliente, quer pelo do empregado. O cliente, por exemplo, se por algum motivo estiver deprimido, influenciara negativamente o contexto do “momento da verdade”.

Também os desejos, necessidades e expectativas do empregado, quando não são atingidos pelos motivos mais diversos, tais como o clima de trabalho desagradável, baixos salários, falta de valorização individual e problemas familiares, entre outros, geram estados psíquicos que originam momentos de verdade negativos. De facto, o pessoal de contacto tem um papel

operacional e relacional elevado servuçção¹⁹, tendo necessidade de mais responsabilidade e poder (“*empowerment*”) assim como de muita formação, por forma a poder reduzir o “*stress*” e melhorar a prestação do serviço.

Contudo, para a satisfação do cliente e, assim, para o “momento da verdade” ser positivo, também a empresa deverá oferecer aquilo que o cliente deseja e procura, pelo que é necessário promover a pesquisa de mercado, atendendo, nomeadamente, aos factores demográficos e psicográficos do segmento alvo e aos referenciais culturais, sociais, psicológicos, económicos, religiosos e políticos, que poderão também ser bastante diferentes de segmento para segmento de mercado.

Neste sentido, para que se minimizem as falhas originadas num momento da verdade negativo é essencial que o perfil do empregado seja adequado á função e esta seja desempenhada com profissionalismo e competência.

2.9- O Modelo das Cinco Falhas

Na opinião de Sarmento (2003), para ponderar as mudanças que devem ser introduzidas nos processos de planeamento estratégico, tático e operacional do serviço tem de se analisar as falhas do serviço prestado. Para colmatar as falhas externas, Berry *et al.* (1985) (cit. in Sarmento 2003) preconizaram o modelo das cinco falhas.

Este modelo apresenta as seguintes cinco falhas: (1) na informação de marketing, (2) nos padrões do serviço, (3) no desempenho, (4) na comunicação e (5) na qualidade do serviço.

Falha 1: na informação de marketing

Há diferença entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção da gestão acerca da expectativa do cliente. Aquilo que o fornecedor se apercebe como sendo importante para os clientes é algumas vezes diferente daquilo que o cliente espera. A formulação da estratégia do

¹⁹ O sistema de servuçção ilustra a especificidade do sistema de produção e comercialização de serviços, por oposição ao de produção de bens tangíveis. No sistema de servuçção existe o “interface” entre o cliente e a empresa prestadora do serviço, coincidindo este com a produção, e o consumo, ao longo do tempo e espaço, enquanto nos bens tangíveis, o cliente só tem contacto com estes no ponto de venda.

serviço requer que a unidade de alojamento turístico compreenda a natureza do cliente a ser servido e conheça o segmento de mercado em que está a operar. Se não houver uma formulação da estratégia de marketing, focada nos requisitos do cliente, pertencente a um determinado segmento de mercado, não é possível desenvolver o negócio numa forma contínua, progressiva e com sucesso.

Falha 2: nos padrões de serviço

Há diferença entre a percepção da gestão sobre as expectativas do consumidor e a definição das especificações sobre a qualidade do serviço. Esta falha afecta o nível do serviço, pois os padrões da qualidade podem não se adaptar à realidade e ser pouco claros. Esta falha pode ser colmatada com reuniões internas, procedendo-se a novas especificações do padrão do serviço, por forma a que estas traduzam efectivamente as expectativas do cliente. No plano estratégico anual da unidade de alojamento turístico, as especificações de serviço a prestar ao cliente, devem ficar correcta e claramente definidas, assim como os custos e os lucros previstos para cada departamento.

Falha 3: no desempenho

Há ainda a considerar a possível diferença entre o serviço prestado e o serviço percebido pelo cliente. Neste caso, a unidade de alojamento turístico tem especificações do nível da qualidade exigido para o serviço, porém, o desempenho do serviço prestado ficou aquém das especificações que a unidade de alojamento turístico estabeleceu. Os empregados têm um papel importante na avaliação da qualidade do serviço, pois por melhores que sejam as especificações do serviço padrão, o desempenho do empregado é crucial. Neste desempenho considera-se o aspecto profissional e o aspecto emocional do prestador. Este problema é resolúvel com a motivação dos empregados, providenciando-lhes treino, através de acções de formação, reuniões e sessões de marketing.

Falha 4: na comunicação

Pode haver diferença entre o serviço prestado e a sua comunicação ou divulgação externa. Assim, as expectativas dos clientes são influenciadas pelas promessas feitas pela unidade de alojamento turístico, através da comunicação social e de outros canais de divulgação da informação. Quando esta comunicação externa sobre o serviço e a prestação do mesmo não é

coincidente, o cliente desacreditará a unidade de alojamento turístico, sentindo-se enganado. É necessário que os programas de comunicação e de publicidade sejam realistas e exequíveis, por forma a que a imagem da unidade de alojamento turístico se coadune com a qualidade do serviço prestado.

Falha 5: na qualidade do serviço

Pode haver diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente. Esta falha é função das restantes quatro. É muito importante porque acaba por especificar a satisfação do cliente. Esta falha diz respeito á prestação total do serviço, isto é, aos elementos funcionais e técnicos, e pode levar a que globalmente a expectativa do cliente não coincida com o serviço percebido.

2.10- Inovação e Qualidade Versus Competitividade

Sarmento (2003) distingue a inovação da competitividade dizendo que:

- Inovação é uma pré-condição essencial ao crescimento, á manutenção do emprego e da competitividade, necessitando do envolvimento de todos os membros da empresa, dos fornecedores e dos parceiros empresariais.
- Competitividade é o fulcro da economia moderna. As organizações devem reconhecer e gerir a necessidade de mudança dinâmica, sendo a inovação e a qualidade factores-chave da competitividade, que mantem a empresa sustentável, permitindo-lhe, inclusivamente, alcançar a liderança do mercado (Miller 1996).

O processo de inovação tem como ponto de partida, um ou mais dos seguintes motivos:

- Necessidades dos clientes e do mercado;
- Influencia dos fornecedores, clientes e dos membros das empresas;
- Concorrência intra e inter indústrias;
- Gestão estratégica da empresa;
- Motivos sócio-psicológicos;
- Influência de outras investigações anteriormente realizadas na empresa, noutras empresas concorrentes ou em instituições de investigação e desenvolvimento;
- Incentivos governamentais.

A mesma conclui dizendo que:

“As empresas actuais têm imperiosamente que inovar com qualidade, quer no âmbito das novas tecnologias, tais como a informática e as telecomunicações, quer no tocante as novas técnicas de gestão, tais como a distribuição e a gestão pela qualidade total, por forma a garantirem a sua competitividade.”

2.11- A Motivação

O colaborador e a empresa têm de estar em perfeita conexão. O estímulo da motivação do colaborador é de grande importância, principalmente nos dias actuais que se vivem, dias de *stress*, preocupação, crise, etc.; mas também há factores internos que influenciam o comportamento. Esses que, se não forem trabalhadas, facilmente tornam um inimigo para a organização no que tange o seu reflexo no colaborador.

Para Cunha *et al* (2003), não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas.

Os mesmos ainda dizem que a motivação pode ser compreendida de 2 pontos de vista: a extrínseca (comportamentos que são estimulados com o fim de obter alguma recompensa ou para evitar alguma punição) e a intrínseca (comportamentos que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho causa no trabalhador).

Kast e Rosenzweig (1970) (cit. in Chiavenato 2006), definem motivo, como sendo “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Segundo o autor, factores externos como internos podem estar na origem desse impulso.

O mesmo autor defende que, “ a motivação funciona em termos de forças activas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja *status*, receia o ostracismo social e as ameaças á sua auto-estima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta

energias”²⁰. Maslow e Herzberg são dois autores conhecidos pelas suas teorias motivacionais. Estes fundamentam suas teorias em necessidades²¹ humanas (factores internos) e no ambiente externo e no trabalho, respectivamente.

2.11.1- A Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria de Maslow basea-se na hierarquia das necessidades humanas. Com base nessa teoria, Chiavenato (2006), diz que “as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância do comportamento humano”. São 6 as necessidades (fisiológicas, segurança, sociais, estima, auto-realização), desde a base até o topo, as quais estão agrupadas em 2 fases (necessidades primárias e necessidades secundárias).

Nas palavras de Cunha *et al.* (2003), (...) a teoria de Maslow sugere que os gestores se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados, para, dessa forma, poderem responder a questão: como motivar os trabalhadores? O que indica, por exemplo, que se estiverem por satisfazer as necessidades básicas, o dinheiro que leva a sua satisfação poderá ser um motivador importante.

²⁰ Originalmente foi extraído de KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard S.; BALLACHEY, Egerton L. *Individual in society*. New York: McGraw-Hill, 1962. p. 17.

²¹ *Necessidade* é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. (Chiavenato, 2006)

Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte²²

- 1- *Necessidades fisiológicas*: estas ficam na base da pirâmide; são necessidades que têm de ser satisfeitas, como é o caso da alimentação, fome, sede, cansaço, abrigo, desejo sexual. São denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada, a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. (...) São relacionadas com a existência e subsistência do indivíduo. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para sua satisfação. (...) quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direcção do comportamento da pessoa.
- *Necessidades de segurança*: estas ficam no segundo nível das necessidades. Resume-se a busca de protecção por qualquer ameaça ou perigo percebida. A busca de protecção contra ameaça ou privação, fuga ao perigo, busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Como aquelas, também estão intimamente relacionadas com a sobrevivência da pessoa. Têm grande importância, de vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a organização e é onde as acções gerenciais arbitrarias ou as

²² <http://www.google.cv/search?q=teoria+necessidades+de+maslow>, 07/06/13, 19:19

decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no trabalho.

- *Necessidades sociais*: estas estão no terceiro nível das necessidades e estão relacionadas com a interacção entre os indivíduos. São as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afecto e de amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagónica e hostil com relação às pessoas que a cercam. A necessidade de dar e receber afecto é importante activadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.
- *Necessidades de estima*: estão no quarto nível das necessidades e estão relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima da pessoa. Envolve a auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, *status*, prestígio, reputação e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a actividades compensatórias.
- *Necessidades de auto-realização*: ficam no topo da pirâmide. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas) á pessoa e que têm uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização) e que não são observáveis nem controláveis por outros. Além disso, as demais necessidades, enquanto satisfeitas, não motivam o comportamento, mas a necessidade de auto-realização pode ser insaciável, no sentido

de que quanto mais a pessoa obtém retornos que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ainda a pessoa desejara satisfazê-la.

2.11.2- A Teoria dos Factores de Herzberg

Essa teoria é fundamentada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, e é baseada em 2 factores:

Figura 3 - Factores motivacionais de Herzberg

Factores Motivacionais (Satisfactentes)	Factores Higiênicos (Insatisfactentes)
<p>Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Trabalho em si.2. Realização.3. Reconhecimento.4. Progresso profissional.5. Responsabilidade.	<p>Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Condições de trabalho.2. Administração da empresa.3. Salário.4. Relações com o supervisor.5. Benefícios e serviços sociais.

Fonte²³

- *Factores higiênicos:* segundo Chiavenato (2006), esses referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salario, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direcção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem á perspectiva ambiental e constituem os factores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, estes são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses factores são óptimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue

²³ <http://www.google.cv/search?q=teoria+fatores+de+herzberg>, 07/06/13, 19:25

elevar substancialmente e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

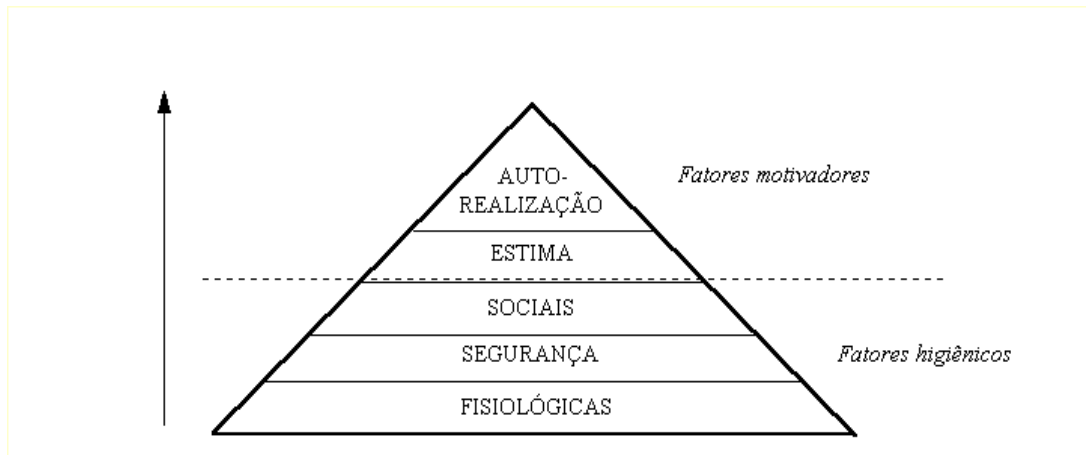
- *Factores motivacionais*: este factor, segundo Chiavenato (2006), refere-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. (...) O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e actividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando são óptimos, eles elevam a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. (...) Incluem: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidades de promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objectivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante), ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Chiavenato (2006) tira as suas conclusões dizendo que a satisfação profissional depende de factores motivacionais, enquanto a insatisfação profissional é provocada por factores higiénicos. Mas também enfatizar que os factores motivacionais são desprezados pelas organizações.

Por sua vez Cunha *et al* (2003), concluem dizendo que os factores higiénicos, estando presentes, evitam as atitudes negativas mas não provocam as atitudes positivas. Enquanto os factores motivacionais geram as atitudes positivas mas não evitam as negativas.

Sintetizando essas duas teorias, obtemos o seguinte:

Figura 4 - Necessidades de Maslow Vs Factores de Herzberg



Fonte²⁴

2.12- Clima Organizacional Versus Motivação

Quando se fala de clima organizacional, está-se a referir ao ambiente interno ao qual o trabalhador está inserido; por outro lado a motivação traduz a ideia do estado de espírito do trabalhador proporcionado pelo clima da organização.

Para Verbeke et al. (1998) (cit. in Cunha et al. 2003), o clima pode, por conseguinte, ser considerado o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização. O resultado desse processamento psicológico da informação define a atmosfera de trabalho na organização e constitui uma influência sobre aspectos como a motivação e a satisfação dos trabalhadores.²⁵

Ferreira (2004), diz que um ambiente saudável, que viabilize alto desempenho profissional, deve favorecer o contacto entre as pessoas e, portanto, o intercâmbio de informações. Ao contrário de superadas teorias administrativas que defendiam o “isolamento produtivo”, prevalece hoje tendência que se poderia chamar de “convivência estimulante”, ou seja, a produtividade e a qualidade ganham quando as pessoas podem comunicar-se com mais liberdade.

²⁴ <http://www.google.cv/search?q=teoria+fatores+de+herzberg>, 07/06/13, 19:23

Se a qualidade de atendimento ao consumidor depende das pessoas dentro das organizações, fica claro que é preciso que haja uma política de pessoal voltada para a valorização e motivação dos funcionários a prestarem sempre um atendimento eficiente, diferenciado e personalizado a cada cliente. É preciso investir continuamente na qualidade do atendimento, através do conhecimento da cultura e do clima organizacional, da contínua capacitação dos seus funcionários, do desenvolvimento profissional, da criação de recompensas pecuniárias, do incentivo à participação de todos na formação das políticas de atendimento e, principalmente, da definição clara para todos os seus integrantes dos propósitos da instituição em atender bem e com qualidade o seu cliente.

Na opinião de Chiavenato (2006), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação pelos participantes.

Segundo o mesmo, quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. (...)

2.13- A Comunicação

Torna-se evidente e claro que a comunicação é a base de todo e qualquer relacionamento que possa haver entre as pessoas, em qualquer idade e em qualquer circunstância. Não apenas as palavras podem ser consideradas a única forma de se comunicar, um pequeno gesto é uma forma de comunicar, tanto quanto o silêncio.

Em qualquer negócio, seja ele de produtos ou de serviços, a qualidade no atendimento passa sempre pela comunicação. Esta tem de ser clara, simples e precisa de modo a facilitar o

entendimento entre as partes comunicantes. O que por sua vez resulta num atendimento de qualidade.

“A palavra comunicação provém do latim *communis*, a qual significa comum. Só há comunicação quando o que é transmitido tem um significado comum para os dois polos: emissor e receptor.” (Rego, 1999)

Ainda Rego (1999), diz que,

“a comunicação 100% pura não é, contudo, indispensável para a sobrevivência e desenvolvimento. Também não o é para as tarefas comunicacionais dos gestores. Antes pelo contrário: essa impossibilidade é aproveitada pelos líderes eficazes, que a transformam numa oportunidade.”

O mesmo ainda ressalta que “não haveria vida social sem comunicação. Por maioria de razão, não haveria vida organizacional.”

Ferreira (2004), acrescenta dizendo que,

“a comunicação não é um fenómeno automático. Não flui naturalmente, não é fácil, não tem resultado garantido”.

Com isso, ele estava a referir às dificuldades na transmissão de uma informação, relativamente as distorções que essa informação recebe, mas também pelo facto de nem sempre a mensagem ser compreendida.

O mesmo diz que, os profissionais que coordenam os processos de qualidade, entretanto, aprendem muito cedo a reconhecer dois factos:

- 1- A comunicação é a chave-mestra para o sucesso dos planos de qualidade
- 2- A comunicação é um processo laborioso que pode e precisa ser aprendido

O que Ferreira (2004) quis dizer com isso é que “aqueles que encaram estas duas verdades com a necessária humildade acabam se tornando tao especialistas em qualidade como em comunicação, na mesma medida em que esta é instrumento daquela.”

(...) Em outras palavras, o dia-a-dia tem-se encarregado de ensinar comunicação àqueles que supunham ser auto-suficientes nesta matéria.

O mesmo autor, diz ainda que, quando a empresa põe os olhos sobre os clientes, o que ela vê são sintomas do comportamento do mercado do qual seus clientes são parcela. Esta é a “visão da empresa” e o cliente que se forma nesta retina é um “cliente médio”, um conceito, importante para as lideranças, útil para o marketing, mas vago demais para ser apresentado aos funcionários. Eles certamente preferem ver “gente como a gente”. A tarefa da comunicação é converter aquele ‘cliente médio’ em gente que todos reconheçam em casa ou nos ambientes que frequentam.

Ainda, na perspectiva de Ferreira (2004), quando damos rosto aos clientes e os mostramos no mesmo mundo em que trabalham e vivem os funcionários, estamos criando empatias e condições que favorecem a prioridade que desejamos dar aos clientes. Tornando mais objectiva a presença do cliente é mais fácil convencer o funcionário a considerar, em primeiro lugar, as necessidades dos clientes.

2.14- O Endomarketing²⁶

Endomarketing ou *marketing* interno trata-se da aplicação das técnicas de *marketing* ao público interno, tais como empregados, gerentes, directores e supervisores etc. Em outras palavras, é uma técnica de procurar tratar ou ver o empregado como cliente externo, procurando criar produtos ou serviços que satisfaçam os desejos e necessidades desses clientes, com o intuito de aumentar o seu comprometimento com os objectivos da organização. (LAS CASAS, 2006).

²⁶ Trabalho monográfico de Adalberto Neto e Hamilton Silva sobre Qualidade no Atendimento ao Público, Recife, 2007

A finalidade do *marketing* interno é “vender” a firma para o empregado, procurando elevar a sua motivação, para com isso desenvolver uma equipe de trabalho dinâmica e orientada ao consumidor. (LAS CASAS, 2006).

A implantação da ferramenta de *endomarketing* tem como objectivo atrair e reter bons funcionários (clientes internos), motivando-os a se tornarem “garotos-propaganda”, em consonância com as estratégias da organização. Para que se consigam melhores resultados é preciso mobilizar o público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe. (BEKIN, 2003).

Inicialmente, a prática do *endomarketing* deve propiciar aos colaboradores o conhecimento e entendimento da missão, visão e valores pelos quais a organização prima. O ponto em comum para a implantação do marketing interno nas organizações é rever as atitudes, valores e envolver e comprometer os funcionários. (BEKIN, 2003).

Duas linhas de acção guiam esse processo: a atitude e a comunicação. A atitude visa dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender os clientes/usuários. Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário (todos os funcionários, desde o recepcionista até o presidente) para que ele possa assumir responsabilidades e tomar iniciativas.

A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações, tanto horizontal quanto vertical, capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Os departamentos devem trabalhar com interacção e sinergia, senão acabarão perdendo a visão da empresa e do cliente como um todo. (BEKIN, 2003).

Para isso, a organização deve utilizar de todos os meios e formas de comunicação como os orais, escritos, audiovisuais, internet, intranet e outras tecnologias que porventura venham a surgir. Todos devem saber o que a empresa produz e suas rotinas de serviços. Dessa forma os funcionários conhecerão a empresa (saberão o porquê de fazer e para quem fazer) e poderão “vender” a empresa para o cliente externo. À medida que a informação flui mais rápido, as pessoas, de posse do conhecimento, podem tomar decisões. (BEKIN, 2003).

Unindo a linha de comunicação e atitude, faz-se o *endomarketing*. A organização que implantar essa ferramenta estratégica de forma contínua, procurando incorporá-la na sua cultura, com certeza dará um grande salto de qualidade na prestação dos serviços. A motivação de seu pessoal é de fundamental importância para que haja, naturalmente, o comprometimento com os objectivos da instituição. Atender bem os seus clientes externos de modo eficiente e eficaz será, simplesmente, uma consequência.

2.15- A Formação Profissional nas Empresas

De acordo com Cordeiro (2008), numa era em que as regras da competitividade ditam o sucesso empresarial, a Formação Profissional é o instrumento ideal para minimizar a diferença entre um estágio actual e um estágio desejado. É a ferramenta certa para impor e direccionar as competências dos recursos humanos, de forma a permitir a adaptabilidade dos colaboradores à mudança.

Segundo Le Boterf (1989) (cit. in Parente 1996), hoje é consensual que as empresas, para se tornarem competitivas, tenham de investir na sua inteligência.

“A chave da competitividade não reside mais no capital, mas sobretudo nos RH, o que exige uma coerência entre o investimento produtivo/material e o investimento imaterial/intelectual.” Parente (1996)

É neste sentido, que a gestão dos saberes/conhecimentos e competências tende a ser equacionada em termos de investimento: os RH são considerados uma variável estratégica do desenvolvimento das empresas.

CAPITULO III – O ATENDIMENTO EM CABO VERDE

Em Dezembro de 2007, Cabo Verde elevou-se à categoria de país de desenvolvimento médio. O governo elegeu o turismo como um dos motores de desenvolvimento económico do país, com uma concorrência cada vez mais crescente, e constatando um crescimento a nível internacional e algum desenvolvimento a nível nacional. Em relação ao atendimento, ainda é um aspecto com grande necessidade de intervenção, isto porque há que estimular cada vez mais aquele que procura um produto/serviço de qualidade. Mas também, por outro lado, há que saber fazer com que aquele que lida directamente com o cliente, possa transmitir uma imagem confiante, positiva, optimista e agradável da organização.

A seguir estão explanadas algumas opiniões dos Cabo-verdianos em relação ao atendimento prestado pelas instituições do país.²⁷

Há muita queixa acerca do atendimento em Cabo Verde mas as pessoas não fazem nada para mudar esta situação. Nós reclamamos só nos lugares impróprios e às pessoas que não resolvem nenhum problema. Somos muitas vezes intimidados pelo nosso próprio complexo e não levamos nada adiante e buscamos sempre briga às pessoas mais frágeis que não sabem como defender. Hoje, ninguém tem tempo para esperar na fila mas não buscam melhores alternativas para eles, chegam com os seus problemas de casa e falam bruscamente com o empregado.

De facto, não temos um atendimento de excelência em Cabo Verde mas muitas das vezes, os clientes vão a uma instituição/empresa com uma ideia preconcebida da qualidade do atendimento e acaba por bajular o empregado que está no front-office a prestar o serviço. (...)

É preciso ver os dois lados na qualidade de prestação de serviço, não só da parte de quem o presta mas também de quem o recebe.

Essas situações têm variáveis muitas vezes desconhecidas mas algumas podem se ver nitidamente que são: a falta de formação, desmotivação, o não engajamento do funcionário com os objectivos da empresa, o mau comportamento dos clientes etc.

A base para a eficiência/eficácia do atendimento tem muito a ver com a educação do próprio indivíduo que atende. (...)

²⁷ <http://atendimentoemcaboverde.blogspot.com/>, 11/07/13, 10:00

Com o mercado liberalizado, com incidência de novas entradas de internacionais que querem investir no país, possivelmente há que ter mudanças. A primeira mudança é o critério de escolha baseada nos objectivos, a segunda passa pela escolha dos profissionais formados com grau de licenciatura em áreas sociais, e a terceira é a intensificação da formação interna na empresa no qual busca o aperfeiçoamento das boas práticas e boas maneiras tendo em conta os valores e missão da organização.

Hoje em dia, não é importante só o produto em si mas o afecto e a empatia entre o cliente e o colaborador.

Hoje em dia, embora, a tão falada concorrência que se regista no país, em muitas das empresas cabo-verdianas, os colaboradores/empregados ainda não estão preparados suficientemente para atender ou prestar um bom serviço aos clientes. (...)

O que acontece muitas vezes, é que as empresas pensam que no front-office é que devem ficar pessoas com menos qualificações e é aí que começa todo o erro. Se pensarmos bem, a primeira impressão da empresa que o cliente retém é da pessoa que o atende no front-Office e muita das vezes não é a pessoa que atende que vai ser rotulada mas sim a empresa.

É de realçar que há vários factores que contribuem para o mau atendimento, como por exemplo: uma má gestão do pessoal, ineficiência da comunicação interna na empresa, falta de incentivos, aquela educação do berço também que sentimos quando a pessoa começa a comunicar connosco, assuntos pessoais etc., estes são alguns dos factores que intervêm no mau atendimento.

Já chegou a hora das empresas terem a preocupação em ter os seus funcionários em sintonia com os objectivos organizacionais, trabalhar junto dos seus colaboradores, tê-los em primeiro lugar porque é com eles que podem ter as vantagens competitivas perante os concorrentes. É com base na valorização do pessoal é que temos transformação de valores na empresa. Quando o funcionário sente que está sendo valorizado a sua atitude perante a empresa é favorável.

É altura de repensar também como as nossas empresas estão hierarquizadas. A base tem que ser valorizada porque muitos dos problemas da empresa, são percebidos primeiro pela base da hierarquia que está sempre em contacto com os clientes e não no topo da hierarquia e também são uns dos primeiros que sabem como pode resolver o problema.

A ADECO²⁸ tem sido um dos motores de denúncia, mas também de campanhas para um melhor desempenho das organizações, nomeadamente públicas, como são os casos da Electra, Hospital Baptista de Sousa e do BCA. Isto devido às denúncias e às constatações pelos membros dessa associação, que segundo Eva Marques (Vice-presidente da ADECO), “as pessoas esperam em média 1 a 3 horas para serem ouvidos. Não bastasse isso, quando é atendido muitas vezes o utente não vê a sua necessidade satisfeita”.²⁹ A ADECO tem estado sempre atenta às reclamações do público, inclusive tem a disposição um espaço na internet onde pode-se encontrar diversas reclamações, inclusive relativamente ao objecto desse estudo que é a Electra.

²⁸ Associação para a Defesa do Consumidor, fundada em 1998, que tem por objecto a defesa dos direitos e legítimos interesses dos consumidores em geral e dos consumidores seus associados, em particular das camadas mais desfavorecidas, bem como a protecção do ambiente, integradas no plano mais amplo do exercício da cidadania, devendo para o efeito desenvolver todas as actividades adequadas à realização dos fins preconizados.

²⁹ <http://www.asemana.publ.cv/spip.php?article35173>, 23/06/14, 16:15

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

4.1- Caracterização do Objecto de Estudo³⁰

Empresa

A Electra, SARL, é uma sociedade anónima que tem por objectivo a produção e a distribuição de Electricidade em todo o território de Cabo Verde, com uma taxa de cobertura actual de 75%, bem como a produção e distribuição de água potável, em S. Vicente, Sal e na cidade da Praia em Santiago com uma taxa de cobertura de 50% e ainda, a recolha, o tratamento e a reutilização das águas residuais na cidade da Praia.

Com a Sede Social e Serviços Centrais na cidade do Mindelo, ilha de S. Vicente e com cerca de 695 trabalhadores, a empresa exerce a sua actividade operacional através de nove Unidades de Produção e Distribuição, duas na Ilha de Santiago e uma em cada das restantes ilhas, havendo ilhas com mais do que uma Central de Produção e Serviços de Distribuição.

Pela importância que tem enquanto empresa estratégica, essencial para o desenvolvimento de Cabo Verde, a Electra, SARL tem pela frente importantes desafios a vencer, agravados pela dispersidade e pela sua responsabilidade social, pelo que a colaboração de todos os clientes no cumprimento das suas obrigações, tem um enorme significado.

Missão

Fornecer energia eléctrica, água e serviços que agreguem valor e conforto, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, com uma equipa que aposta na máxima satisfação dos seus clientes, accionistas e colaboradores.

Visão

Fazer da ELECTRA uma empresa de referência em Cabo Verde.

³⁰ <http://www.electra.cv/>, 24-07-2013; 12:16

O processo de reestruturação

A Resolução Governamental n° 19/2010, de 16 de Abril, alterada pela Resolução n° 26/2011, de 8 de Agosto, marcou o arranque efectivo do processo de reestruturação da ELECTRA SARL, criando a ELECTRA-SUL, Sociedade Unipessoal, SA, com Sede na Praia e a ELECTRA NORTE – Sociedade Unipessoal, SA, com Sede em S. Vicente.

O processo de reestruturação da ELECTRA, SARL visa imprimir uma maior eficiência operacional e de gestão à empresa. Os objectivos subjacentes ao processo de reestruturação da ELECTRA são múltiplos. A prioridade é resolver os problemas graves verificados, sobretudo, em Santiago a nível da performance técnica e comercial da empresa, resultado que se espera alcançar através da medida de descentralização efectiva da gestão.

O âmbito das actividades operacionais das empresas Norte e Sul mantêm-se, conforme as da ELECTRA, SARL. Haverá sim a separação geográfica, de base regional, pelo que a empresa ELECTRA NORTE circunscreverá as ilhas de Santo Antão, S. Vicente, São Nicolau e Sal e a ELECTRA-SUL as ilhas do Maio, Santiago, Fogo e Brava.

A ELECTRA, SARL vem trabalhando na criação de condições objectivas para que as referidas empresas operacionais possam funcionar com a prevista descentralização. Assim, marcou se como início das actividades das 3 (três) empresas, o dia 1 de Julho de 2013.

Áreas de Actividade

A ELECTRA, tal como previsto no processo de privatização, desenvolve a sua actividade, gerindo cinco negócios autónomos. Três negócios são geridos na base dum Contrato de Concessão assinado entre a empresa e o Governo, que tendo como início a data de 18.01.2000, é válido por um período de trinta e seis anos. Os três negócios, geridos pela ELECTRA enquanto Concessionária de serviços públicos, são os seguintes:

- Transporte e distribuição de electricidade, em todo o território nacional, em regime de exclusividade excepto na ilha da Boavista.
- Transporte e distribuição de água, em S. Vicente, Sal e na cidade da Praia, em regime de exclusividade;
- Recolha de águas residuais e seu tratamento para reutilização, na cidade da Praia, em regime de exclusividade.

Dois negócios são objecto de licença, por parte do Governo, válida por trinta anos, também a contar de 18.01.2000, a saber:

- Produção de electricidade, em todo o território nacional;
- Produção de água dessalinizada, em S. Vicente, Sal e na cidade da Praia.

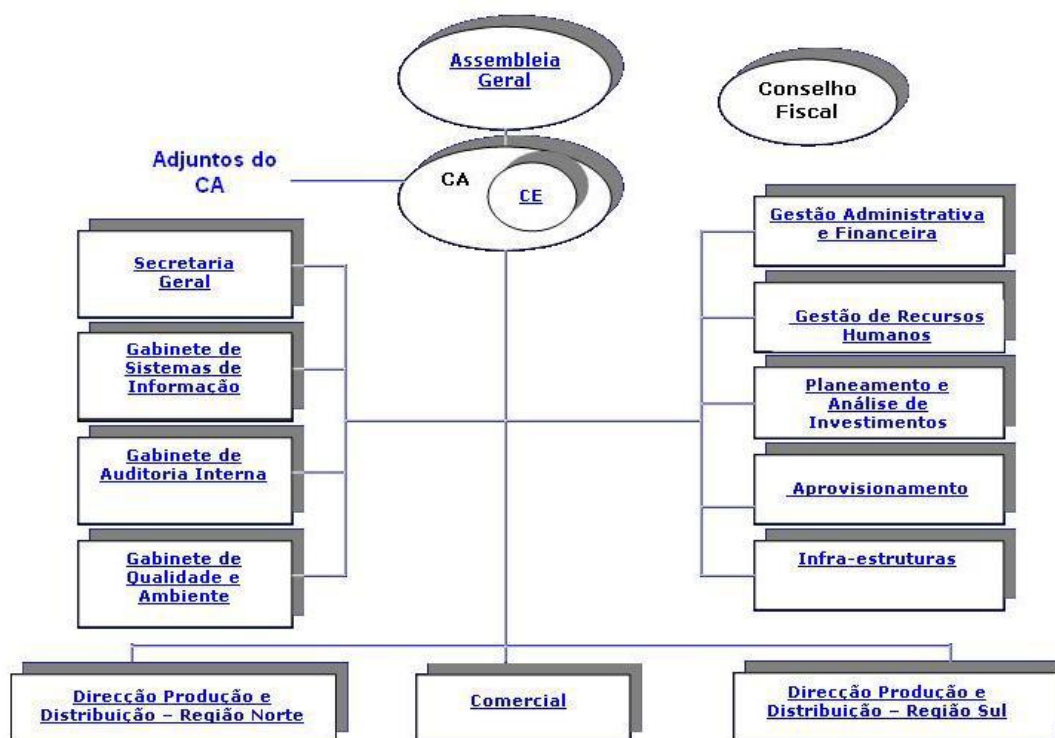
Os Accionistas

A partir de 30 de Abril de 2010 a estrutura accionista da ELECTRA passou a ter a seguinte composição:

- O Estado de Cabo Verde detém 610.200 acções, correspondentes a 63.350% do capital social
- Os Municípios detêm no seu conjunto 90.000 acções que correspondem a 9.344 %,
- O INPS (Instituto Nacional de Previdência Social) detém 263.026 acções que correspondem a 27.307%.

Organigrama

Figura 5 - Organigrama da Electra



Fonte³¹

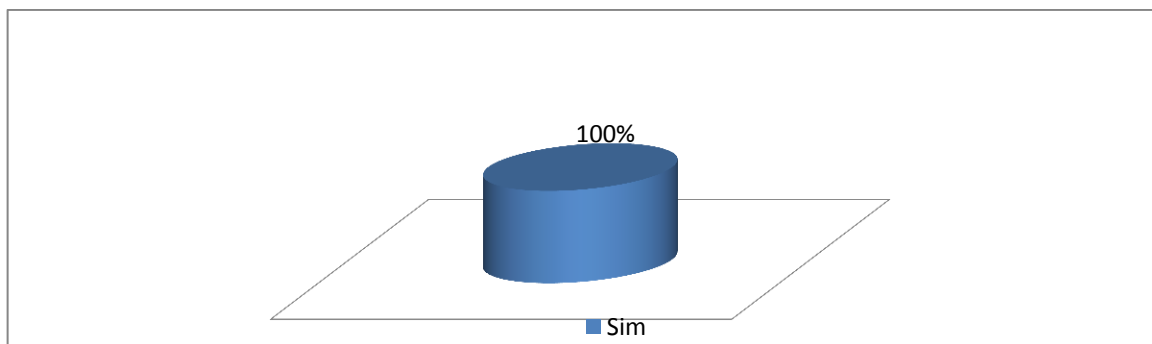
³¹ <http://www.electra.cv/>, 24-07-2013; 12:16

4.2- Resultados e Análise dos Dados

A seguir são apresentados os resultados obtidos com o estudo de campo realizado a 225 clientes da Electra e 8 colaboradores (sendo 75% do sexo feminino e 25% do sexo masculino) em São Vicente e da entrevista aplicada ao chefe da loja. Trata-se de uma pesquisa que visa analisar a satisfação dos clientes com o atendimento da referida empresa. Em relação ao questionário aplicado aos colaboradores, analiso as questões mais relevantes, mas realço que o questionário e seus dados serão encontrados em anexo.

4.2.1- Questionário interno

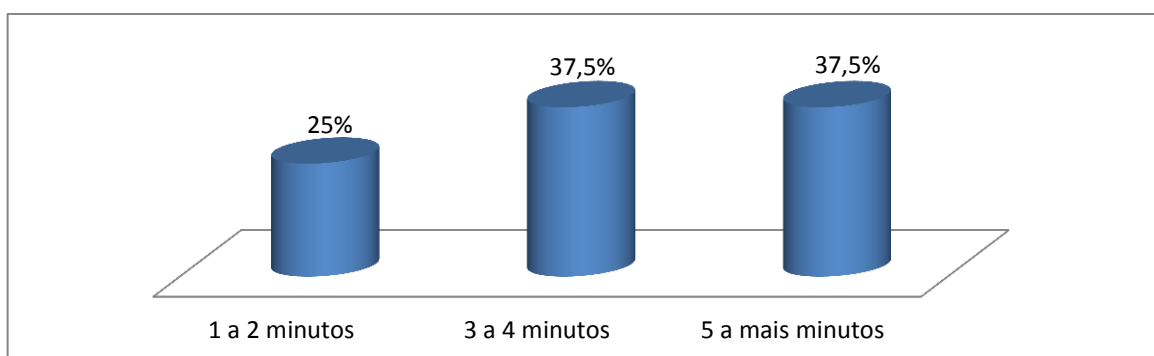
Gráfico 1 - Gosta do trabalho que faz?



Fonte: Inquérito

Por unanimidade, os 8 inquiridos que abrangem 100% da amostra, responderam que sim quando perguntadas se gostam do trabalho que fazem. O que leva a concluir que eles estão satisfeitos com a função que desempenham.

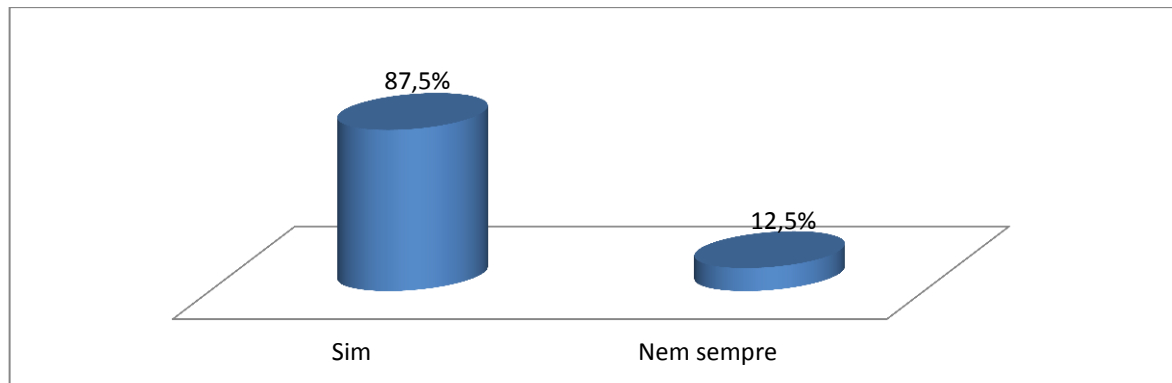
Gráfico 2 - Em média quanto tempo demora a atender um cliente?



Fonte: Inquérito

O gráfico acima mostra que em relação ao tempo que demoram a atender um cliente, 2 dos inquiridos que são 25% responderam que demoram de 1 a 2 minutos, 3 dos inquiridos que representam 37,5% responderam que demoram de 3 a 4 minutos e os outros 37,5% demoram de 5 a mais minutos. O que conforme a explicação destes, depende do assunto a ser tratado.

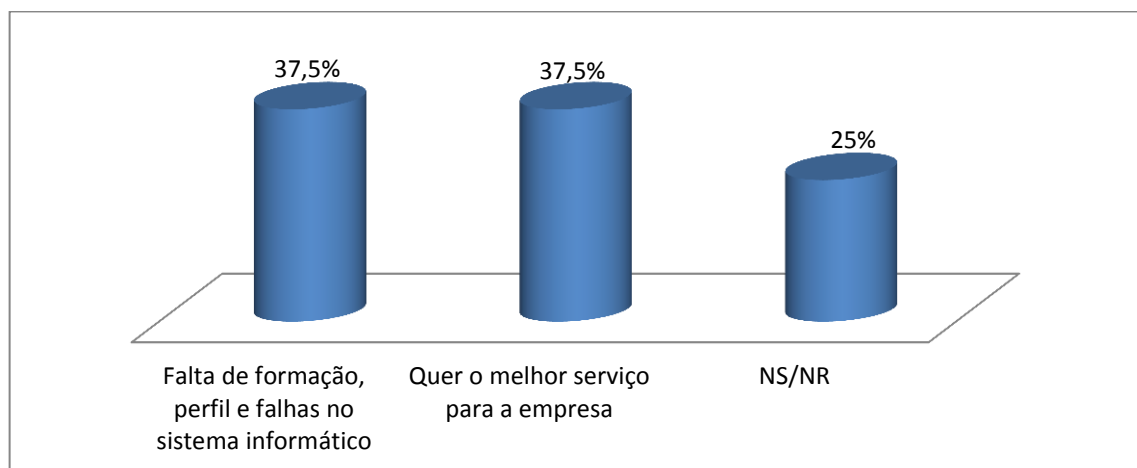
Gráfico 3 - Considera que os trabalhadores da Electra prestam um bom atendimento?



Fonte: Inquérito

Os resultados acima expostos mostram que 87,5% da amostra que representa 7 dos inquiridos considera que os trabalhadores da Electra prestam um bom atendimento, e apenas 12,5% diz que nem sempre isso acontece. Posto isto, a conclusão que se pode tirar é que os colaboradores estão satisfeitos com o desempenho das suas funções.

Gráfico 4 - Quais as razões que levam á sua opinião na questão anterior?

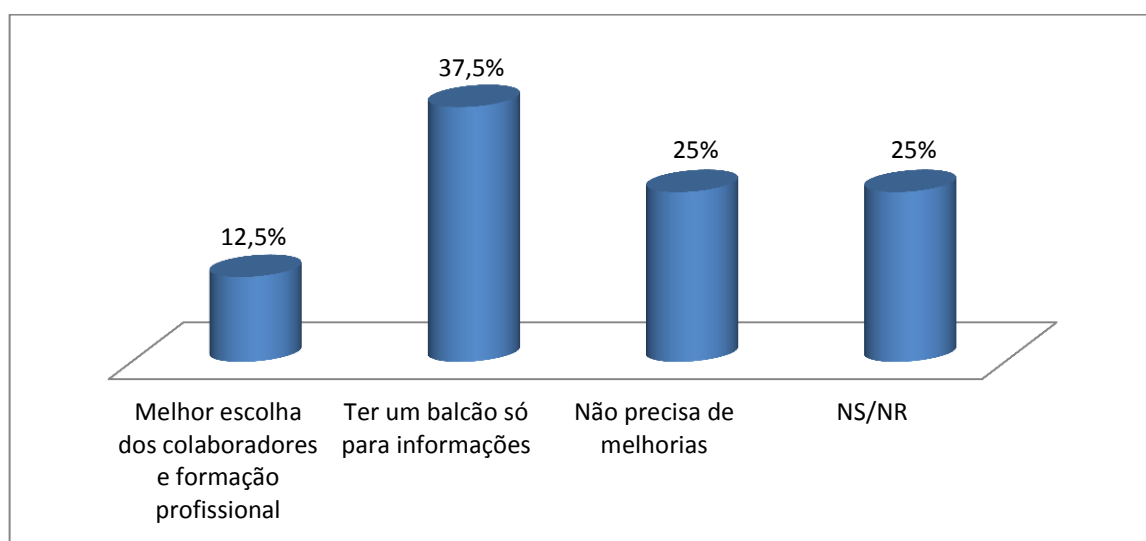


Fonte: Inquérito

Conforme os dados apresentados e tendo em conta a questão anterior, 37,5% dos inquiridos responderam sim na questão anterior porque querem o melhor serviço para a empresa, 37,5%

dos que responderam não é porque há falta de formação, de perfil e falhas no sistema informático, mas 25% respondeu que não sabe não responde. Isto nos leva a concluir que há um enviesamento nas respostas dadas pelos inquiridos, ou seja, não responderam com sinceridade as questões colocadas, pelo que há um desacordo entre esta questão e a questão anterior. Logo, conclui-se que houve um certo receio em responder á pergunta anterior, visto que trata-se da opinião em relação aos seus colegas.

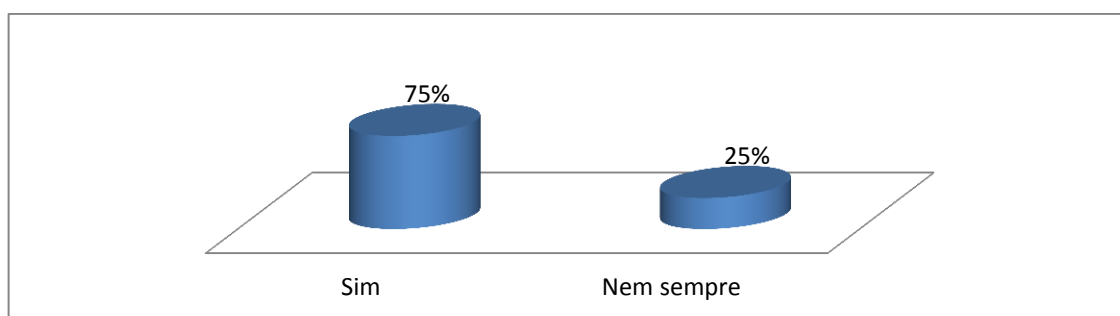
Gráfico 5 - O que deveria ser mudado para melhor qualidade no atendimento?



Fonte: Inquérito

Analisando o gráfico acima, 12,5% dos inquiridos acha que a empresa precisa escolher melhor os seus colaboradores para a área de atendimento e apostar na formação profissional, 37,5% acha que é necessário ter um balcão só para informações, 25% acha que não precisa de melhorias e 25% respondeu não sabe não responde.

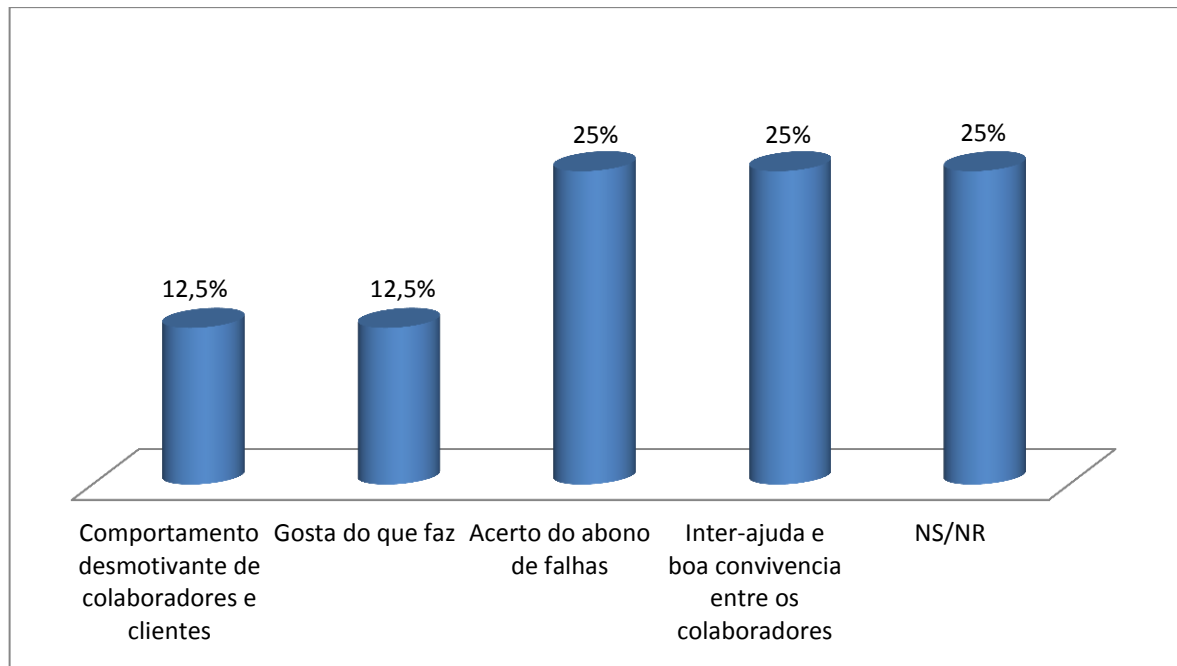
Gráfico 6 - Sente-se motivado ao exercer o seu trabalho?



Fonte: Inquérito

Quanto á motivação no exercício das suas funções, 75% que corresponde a 6 dos inquiridos sente-se motivado, enquanto 25% que corresponde a 2 dos inquiridos responderam que nem sempre sentem-se motivados. Logo, de uma forma geral, os colaboradores mostram-se motivados.

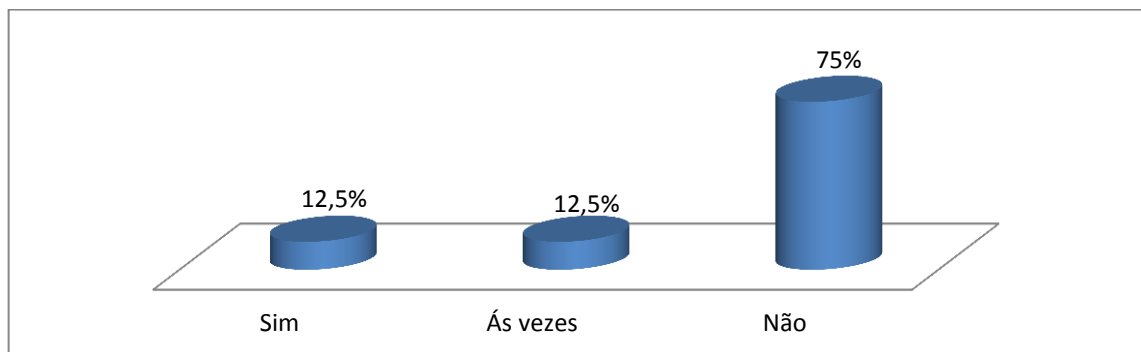
Gráfico 7 - Quais as razões que levam a sua opinião na questão anterior?



Fonte: Inquérito

O gráfico acima mostra as razões que levaram os inquiridos a justificar a sua opinião na questão anterior, 25% sente-se motivado porque há inter-ajuda e boa convivência entre os colaboradores, 1,5% sente-se motivado porque simplesmente gosta do que faz, 12,5% sente-se desmotivado porque há falta de acerto do abono de falhas, 25% sente-se desmotivado por causa de comportamentos desmotivantes de colaboradores e clientes, e 25% respondeu não sabe não responde.

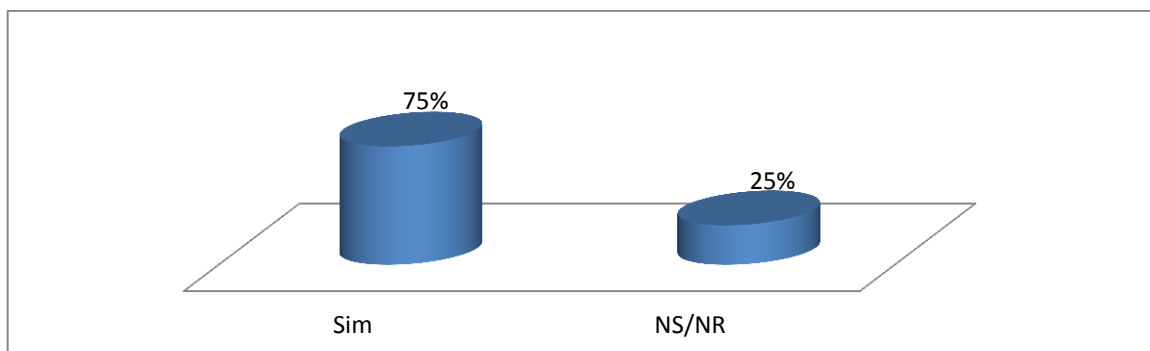
Gráfico 8 - Os problemas pessoais costumam afectar o seu trabalho?



Fonte: Inquérito

Dos 8 inquiridos, 75% responderam que os problemas pessoais não afectam o seu trabalho, 12,5% responderam que os problemas pessoais afectam o seu trabalho, e 12,5% dizem que às vezes os problemas pessoais afectam no desempenho do seu trabalho. Logo, isso leva a crer que os colaboradores conseguem separar os problemas pessoais do trabalho.

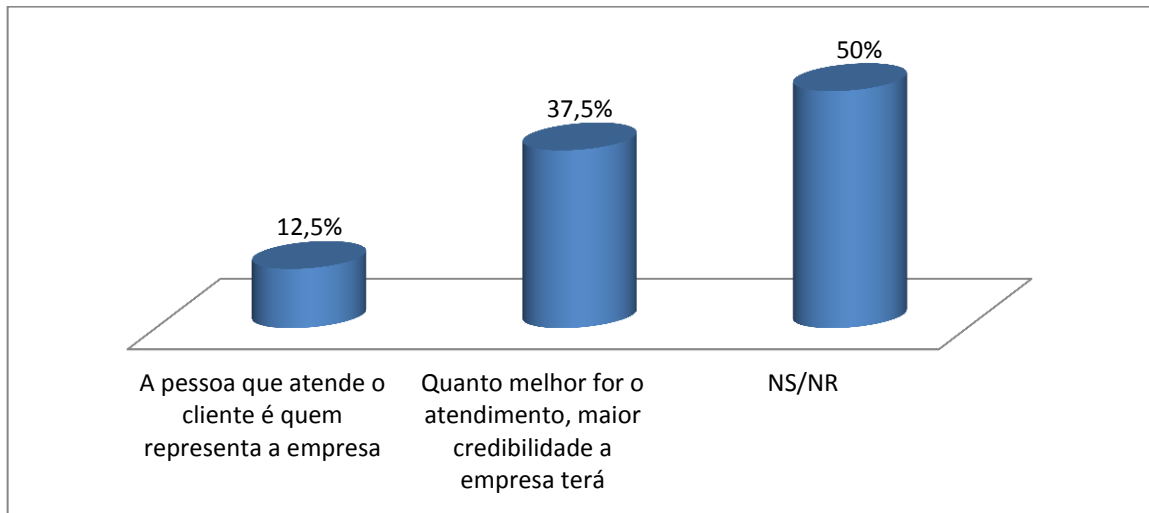
Gráfico 9 - Acha que a qualidade no atendimento é uma estratégia competitiva?



Fonte: Inquérito

O gráfico acima evidencia a opinião dos inquiridos em relação á qualidade no atendimento como estratégia competitiva, no qual constata-se que 6 dos inquiridos correspondente a 75% da amostra acham que sim, enquanto 25% respondeu não sabe não responde.

Gráfico 10 - Quais as razões que levam á sua opinião na questão anterior?

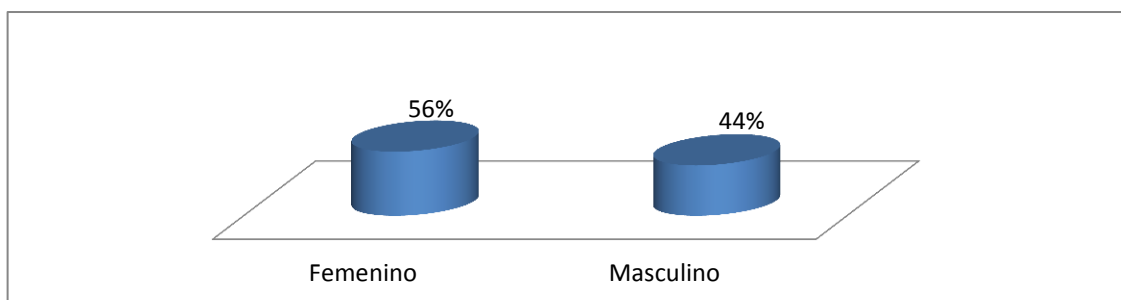


Fonte: Inquérito

Dos 8 inquiridos, quando questionados acerca das suas razões para responderem a questão anterior, 37,5% responderam que acham a qualidade no atendimento uma estratégia competitiva porque quanto melhor for o atendimento maior credibilidade a empresa terá, 12,5% respondeu que é porque a pessoa que atende o cliente é quem representa a empresa, e 50% respondeu não sabe não responde. O que leva a concluir que o pessoal de atendimento da Electra tem noção da sua responsabilidade perante a empresa e da importância de um bom atendimento, mas nem todos sabem explicar a sua opinião.

4.2.2- Questionário externo

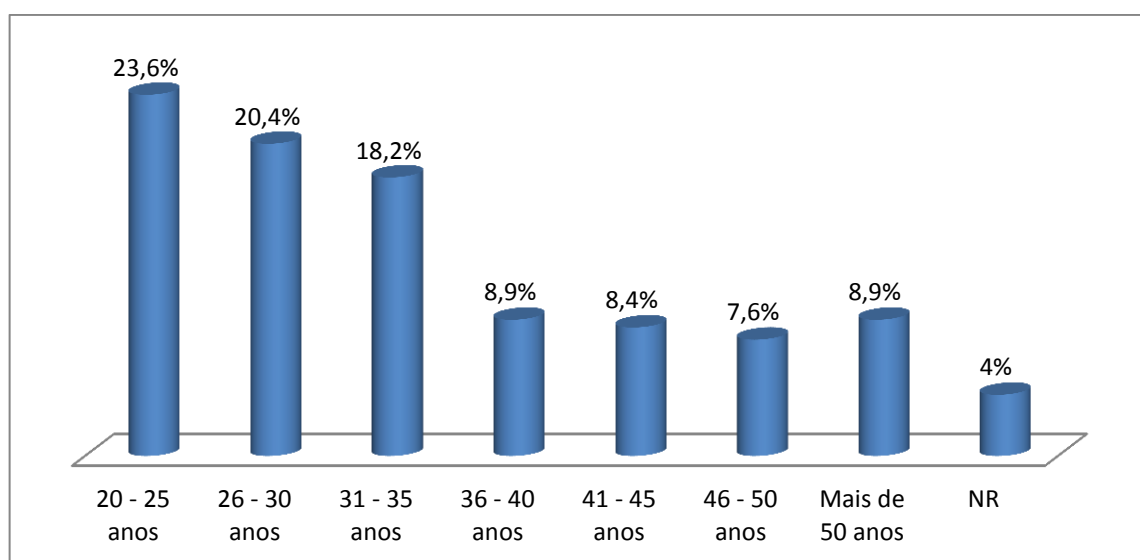
Gráfico 11 - Sexo



Fonte: Inquérito

De acordo com os dados apresentados, 56% dos inquiridos correspondente a 126 clientes da amostra, são do sexo feminino, enquanto 44% que correspondem a 99 clientes, são do sexo masculino.

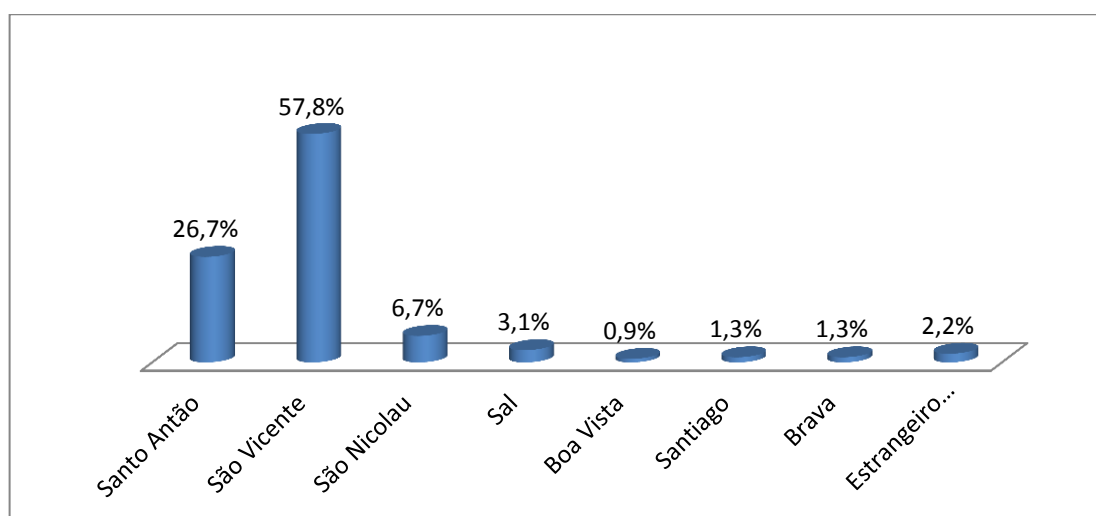
Gráfico 12 - Idade



Fonte: Inquérito

Quanto á idade dos clientes inquiridos, são vários os intervalos de idade. 23,6% dos inquiridos têm entre 20 a 25 anos, 20,4% têm entre 26 a 30 anos, 18,2% têm entre 31 a 35 anos, 8,9% entre 36 a 40 anos, 8,4% entre 41 a 45 anos, 7,6% entre 46 a 50 anos, 8,9% com mais de 50 anos e 4% responderam não sabe não responde.

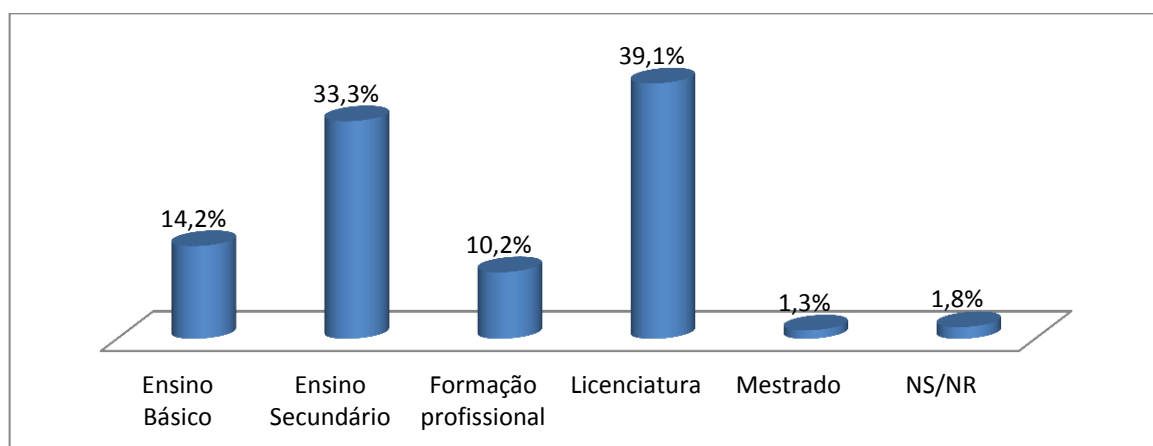
Gráfico 13 - Naturalidade



Fonte: Inquérito

O gráfico acima mostra os dados referentes á naturalidade dos inquiridos, em que a maioria 57,8% são naturais de São Vicente o que corresponde a 130 inquiridos, 26,7% são da ilha vizinha Santo Antão, 6,7% são naturais de São Nicolau, 3,1% são da ilha do Sal, 2,2% são de naturalidade estrangeira, 1,3% são de Santiago, outros 1,3% são da ilha Brava e 0,9% são da Boa Vista.

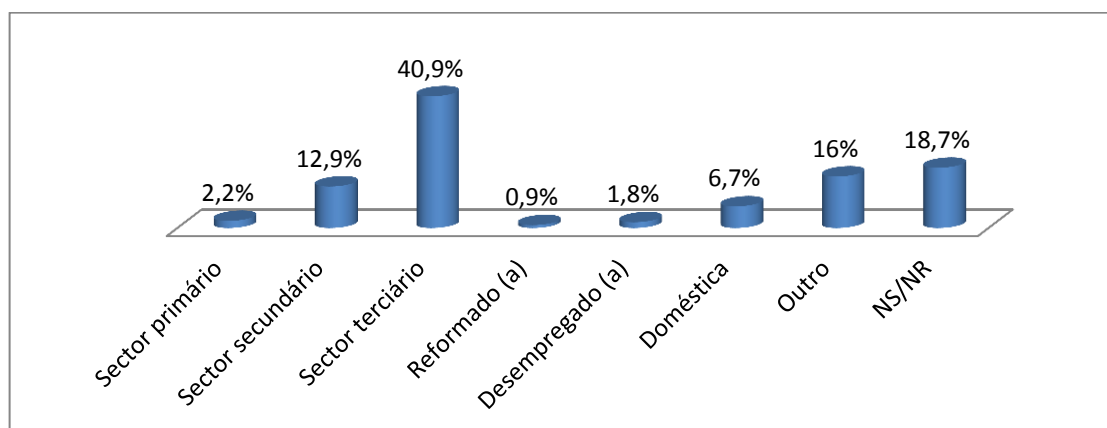
Gráfico 14 - Nível de escolaridade



Fonte: Inquérito

O gráfico acima mostra o nível de escolaridade dos clientes inquiridos, onde estão representados que, 39,1% têm ou estão concluindo licenciatura, 33,3% têm ensino secundário, 14,2% têm ensino básico, 10,2% têm formação profissional, 1,8% responderam não sabe não responde e 1,3% respondeu que tem mestrado.

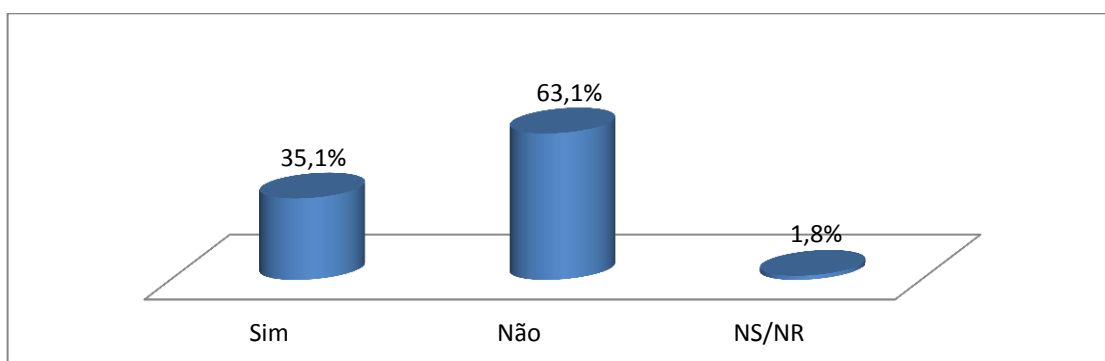
Gráfico 15 - Sector de actividade



Fonte: Inquérito

Pode-se constatar que dos 225 clientes inquiridos, 40,9% pertencem ao sector terciário, 18,7% responderam não sabe não responde, 16% responderam outro (com isto estavam a referir-se a estudante como uma ocupação profissional), 12,9% pertencem ao sector secundário, 6,7% são domésticas, 2,2% pertencem ao sector primário, 1,8% estão desempregados e 0,9% são reformados.

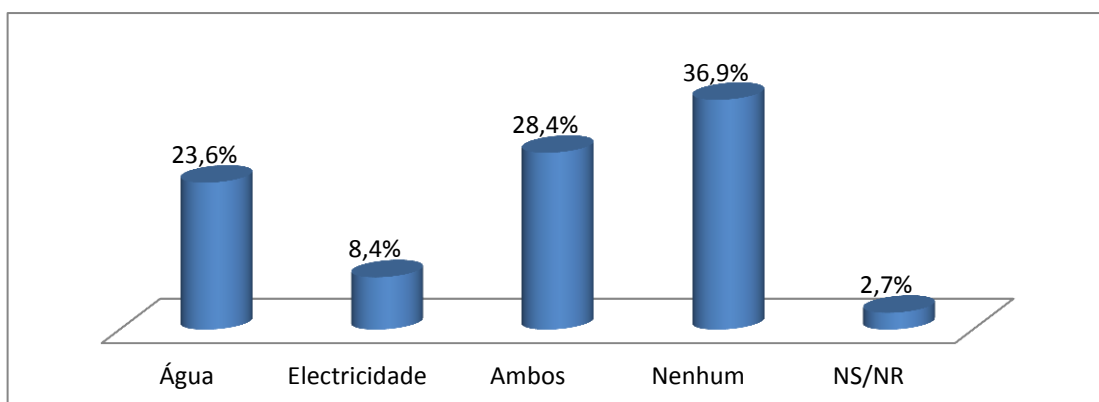
Gráfico 16 - Sente-se satisfeito com os produtos/serviços fornecidos pela Electra?



Fonte: Inquérito

Pelos resultados demonstrados no gráfico acima, 35,1% dos inquiridos que corresponde a 79 clientes da amostra dizem estar satisfeitos com os produtos/serviços fornecidos pela Electra, 63,1% correspondente a 142 inquiridos dizem não estar satisfeitos e apenas 1,8% que corresponde a 4 inquiridos responderam não sabe não responde. O que quer dizer que uma forma geral os clientes mostram-se insatisfeitos com os produtos/serviços fornecidos pela Electra, o que poderá estar na origem dos cortes de energia, a qualidade e as crises de água.

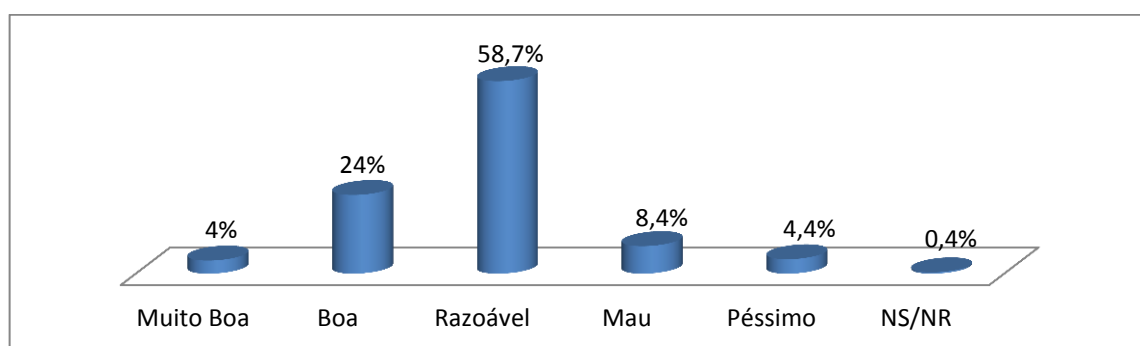
Gráfico 17 - Com qual dos produtos sente-se mais satisfeito?



Fonte: Inquérito

Com os dados acima apresentados, verifica-se que 36,9% da amostra não se sentem satisfeitos com nenhum dos produtos fornecidos pela Electra, 23,4% sentem-se satisfeitos apenas com a água, 8,4% estão satisfeitos com a electricidade, 28,4% sentem-se satisfeitos com ambos os produtos fornecidos e 2,7% responderam não sabe não responde, o que leva a crer que mesmo tendo uma percentagem muito alta de não satisfeitos, as opiniões mantêm-se equilibradas e as pessoas mostram alguma satisfação com os produtos fornecidos pela Electra, que na opinião de muitos “não tem solução, temos é que contentar-nos com o pouco que temos”.

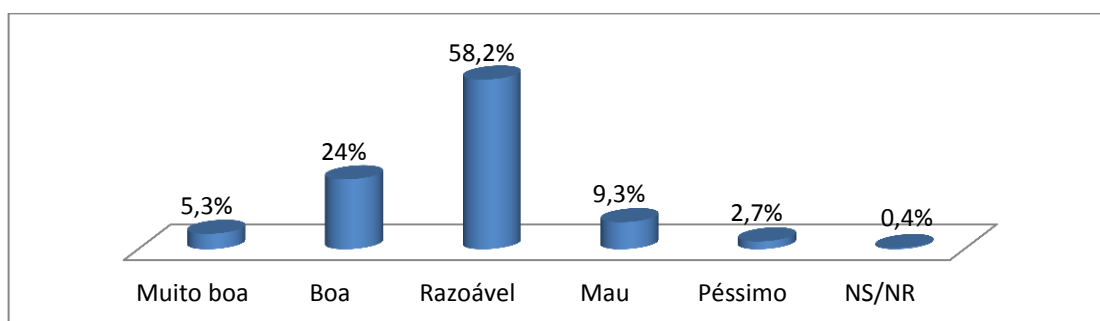
Gráfico 18 - Qual o grau de satisfação com o atendimento na Electra?



Fonte: Inquérito

Pelos resultados demonstrados no gráfico acerca da satisfação dos clientes com o atendimento nos balcões da Electra, podemos observar que 4% da amostra acha que o atendimento é muito bom, 24% considera que é boa, a maioria 58,7% considera razoável, 8,4% acha que é mau, 4,4% acha péssimo e apenas 0,4% respondeu não sabe não responde. O que leva á conclusão que os clientes estão satisfeitos com o serviço de atendimento prestado pelos colaboradores da Electra.

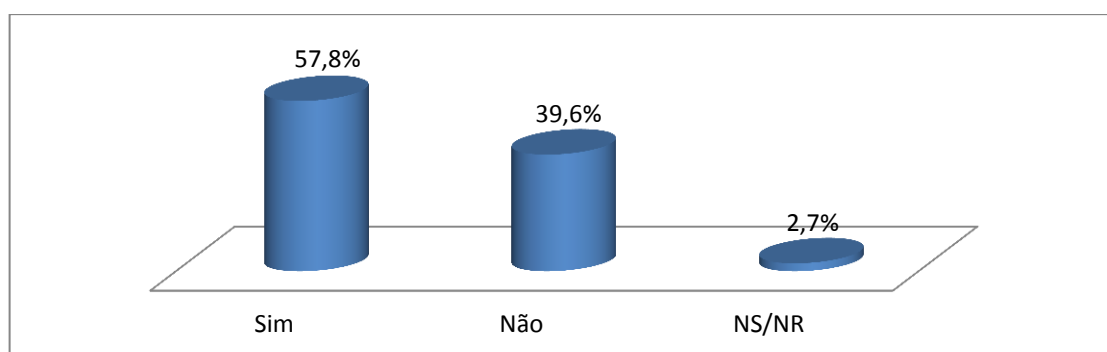
Gráfico 19 - A qualidade nesse atendimento é:



Fonte: Inquérito

No que diz respeito ao grau de qualidade no atendimento nos balcões da Electra, 58,2% acha que é razoável, seguido de 24% que considera boa, 9,3% que acha mau, 5,3% considera que é muito boa, apenas 2,7% considera péssima e 0,4% respondeu não sabe não responde. Este cenário não difere do anterior, o que indica que os clientes acham que esse atendimento tem uma qualidade razoável, o que justifica a sua satisfação com o mesmo.

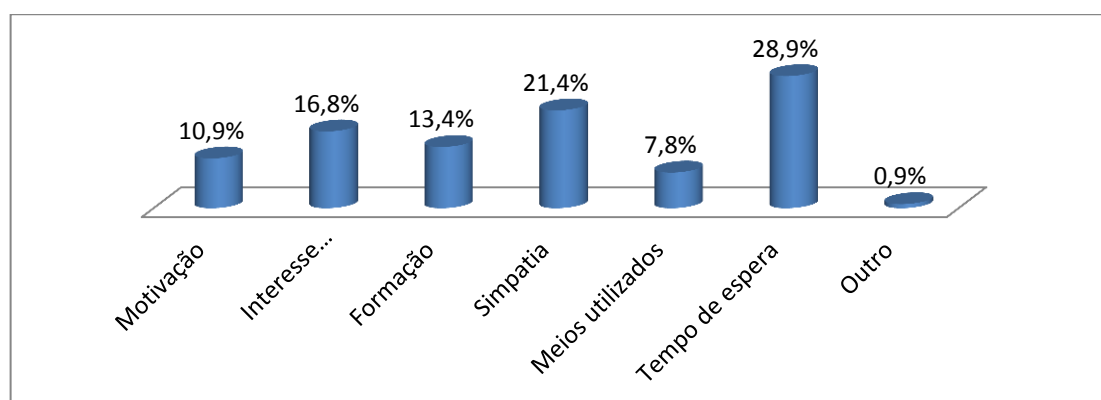
Gráfico 20 - Acha que o pessoal de atendimento estão preparados para lidar com o cliente?



Fonte: Inquérito

Quando questionados se o pessoal de atendimento está preparado para lidar com o cliente, 57,8% que correspondem a 130 inquiridos responderam que sim, enquanto 39,6% responderam que não e apenas 2,7% responderam não sabe não responde, logo a reacção dos clientes é positiva aquando dessa questão.

Gráfico 21 - Quais aspectos do pessoal de atendimento que na sua opinião carecem de melhoria?

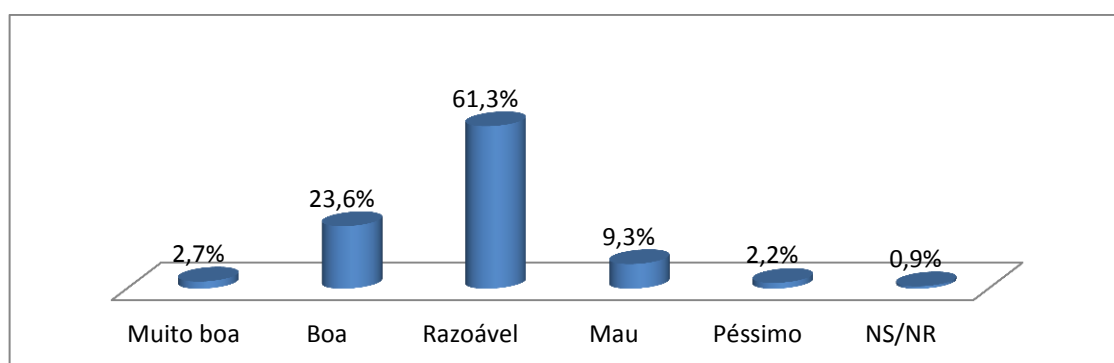


Fonte: Inquérito

Na análise dessa pergunta, podemos constatar que quanto a aspectos a serem melhorados pelo pessoal de atendimento da Electra, em 1º lugar está o tempo de espera com 28,9% da amostra,

em 2º lugar a simpatia com 21,4%, em 3º lugar o interesse profissional com 16,8%, seguido de formação com 13,4%, motivação com 10,9%, os meios utilizados com 7,8% e 0,9% respondeu outro.

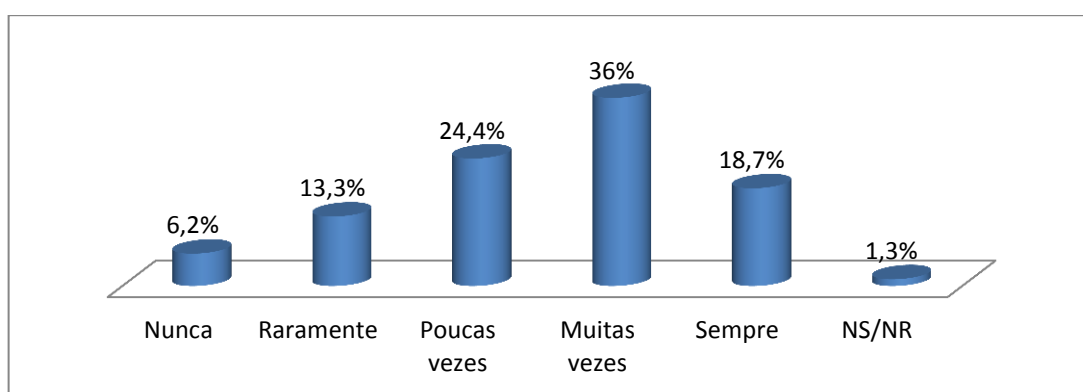
Gráfico 22 - A qualidade das informações facultadas durante o atendimento é:



Fonte: Inquérito

Quanto á qualidade das informações fornecidas durante o atendimento, 2,7% acham que é muito boa, 23,6% consideram boa, 61,3% consideram razoável, 9,3% acham que é má, 2,2% acham péssima e 0,9% responderam não sabe não responde. O que leva a concluir que os clientes sentem-se satisfeitos com a qualidade das informações obtidas durante o atendimento.

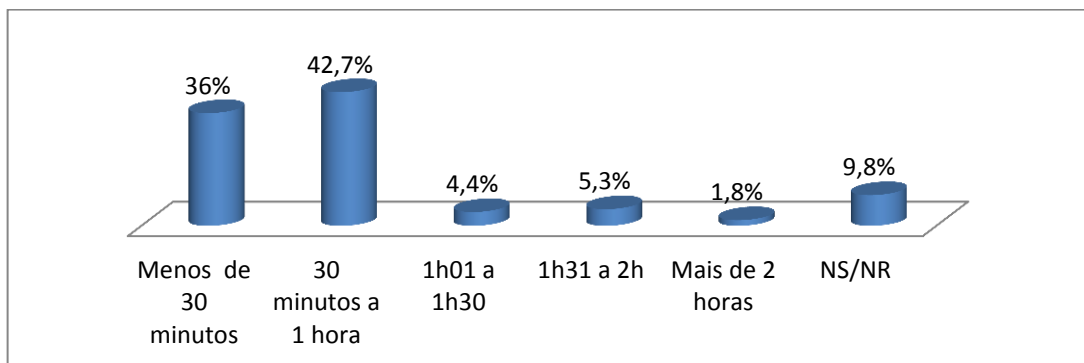
Gráfico 23 - Costuma aguardar muito tempo para ser atendido?



Fonte: Inquérito

Quando perguntados se costumam aguardar muito tempo para serem atendidos, 36% da amostra dizem que muitas vezes esperam muito tempo, 24,4% dizem que poucas vezes esperam muito, 18,7% dizem que sempre esperam muito, 13,3% dizem que raramente esperam muito, 6,2% dizem que nunca esperam muito para serem atendidos e 1,3% respondeu não sabe não responde.

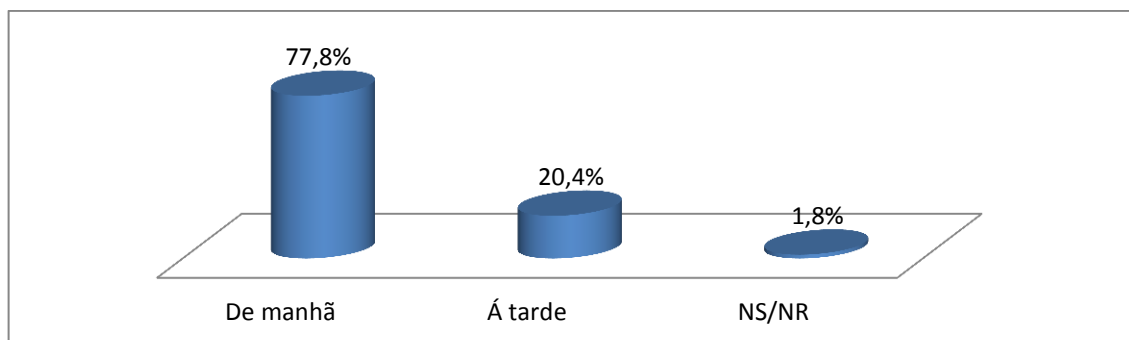
Gráfico 24 - Em média quanto tempo demora a ser atendido?



Fonte: Inquérito

Quanto ao tempo de espera para serem atendidos, 42,7% dos inquiridos dizem esperar de 30 minutos a 1 hora, 36% dizem esperar menos de 30 minutos, 5,3% dizem esperar de 1h31 a 1h30, 4,4% dizem esperar de 1h01 a 1h30, 1,8% esperam mais de 2 horas e 9,8% responderam não sabe não responde. O que leva a crer que os clientes esperam muito tempo a serem atendidos, baseando também nos dados apresentados no gráfico anterior.

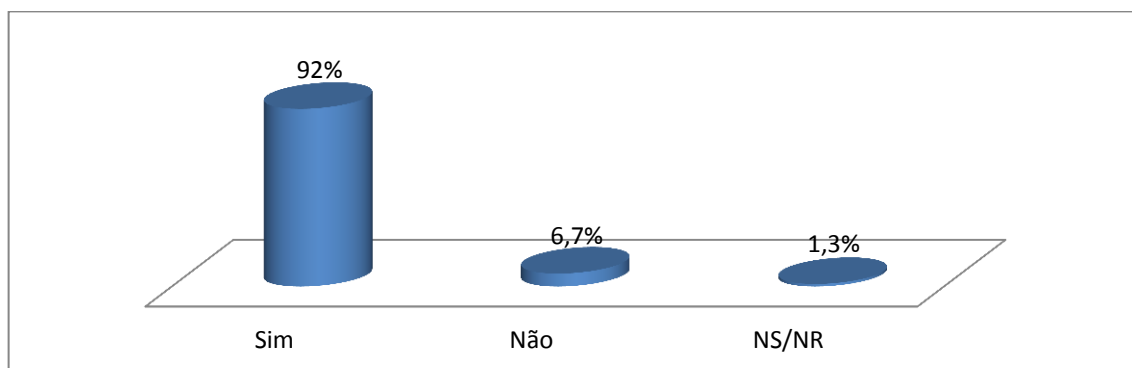
Gráfico 25 - Em qual período do dia costuma dirigir aos serviços de atendimento da Electra?



Fonte: Inquérito

Com os dados apresentados pode-se constatar que a maioria dos inquiridos, composta por 77,8% da amostra escolhem o período de manhã para dirigirem-se aos serviços de atendimento da Electra, enquanto apenas 20,4% dirigem-se a esses serviços no período da tarde e 1,8% responderam não sabe não responde. Visto isto, conclui-se que o período de manhã tem maior aderência dos clientes aos serviços da Electra devido às suas disponibilidades de tempo.

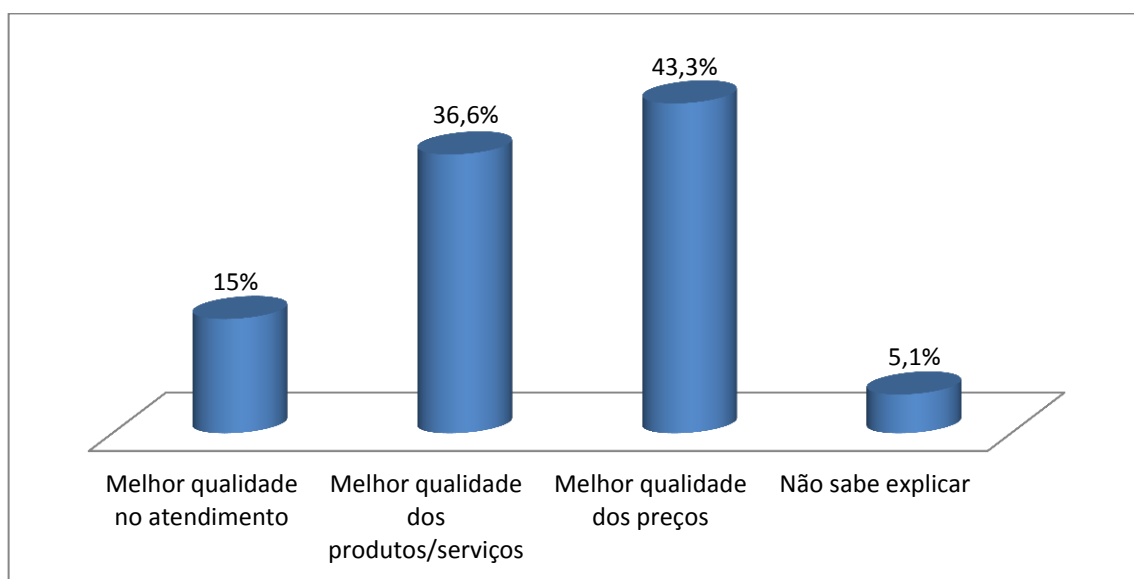
Gráfico 26 - Considera que em SV deveria haver outras empresas que fizessem concorrência à Electra?



Fonte: Inquérito

Pode-se observar que a maioria dos 225 inquiridos responderam sim que a Electra deveria ter concorrência com uma percentagem de 92% da amostra, apenas 6,7% responderam que não e 1,3% responderam não sabe não responde.

Gráfico 27 - Quais as razões que levam à sua opinião na questão anterior?



Fonte: Inquérito

As razões que levaram os inquiridos a responderem a questão anterior sobre a Electra ter um concorrente são os seguintes (visto que das 15 pessoas que responderam não na questão anterior algumas deram as mesmas justificativas que as que responderam sim): 43,3% acham que é porque melhora a qualidade dos preços, 36,6% acham que é porque melhora a qualidade dos produtos/serviços, 15% dizem porque melhora a qualidade no atendimento e 5,1% não

sabem explicar a sua opinião. Isto leva á conclusão que os clientes acreditam que os preços e os produtos/serviços precisam ser melhorados, e isso só será possível com a concorrência.

4.2.3- Análise da Entrevista

A entrevista foi aplicada ao chefe da loja central no Mindelo, o Sr. Alfredo Gomes, natural de São Vicente e que trabalha na empresa há 13 anos.

Analisando essa entrevista, podemos relatar que a Electra em São Vicente é uma empresa que apresenta qualidade no seu atendimento, apesar de nem todos os funcionários mostrarem-se motivados, das críticas e exigências dos clientes, e de necessitar de mais colaboradores e mais apostas na formação do seu pessoal, a empresa está a apostar na qualidade dos seus serviços.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclusões

Ao longo desta investigação falou-se sobre a qualidade no atendimento como factor de competitividade, apoiada por objectivos que foram cumpridos com a revisão bibliográfica e com os resultados do estudo de caso realizado na Electra Norte, São Vicente, bem como a pergunta de partida foi respondida,

Como metodologia para obtenção de dados utilizou-se a entrevista aplicada ao chefe da loja central no Mindelo e questionários aplicados a 225 clientes (sendo 56% do sexo feminino e 44% do sexo masculino). Portanto, as conclusões tiradas restringem apenas aos 8 colaboradores e os 225 clientes, por motivos explicados na metodologia.

Na posse dos dados da análise, pode-se constatar que os clientes, mesmo estando razoavelmente satisfeitos com a qualidade no atendimento da Electra e com as informações obtidas, consideram o pessoal preparado para lidar com o cliente, por outro lado não estão satisfeitos com os produtos/serviços fornecidos pela Electra e de muitas vezes aguardarem muito tempo para serem atendidos e de acharem esse um aspecto a ser melhorado; pois, isso faz com que acreditem que é necessário haver concorrência para que haja melhores preços e melhores produtos/serviços, o que conclui que a qualidade no atendimento é uma estratégia competitiva.

Quanto aos colaboradores, podemos constatar que, a maioria dos colaboradores mesmo tendo uma idade avançada, sem muita escolaridade e nem todos com formação na área, sentem-se motivados, gostam do trabalho que fazem, tentam ser bons profissionais não deixando que problemas afectem o desempenho das suas funções, entre outros. Mesmo assim há melhorias a serem feitas quer na formação, quer na melhor escolha dos colaboradores para esta área e quer na diminuição de falhas no sistema, entendem que lidar com clientes é complicado e esta é uma área sensível e sabem que são eles que representam a empresa, por isso fazem o seu melhor.

Além das críticas feitas á Electra por parte dos clientes, o entrevistado acredita que o cliente esteja cada vez mais exigente e que os serviços de atendimento desta têm qualidade, embora considera que nem todos os funcionários de atendimento estejam motivados, e de ter em

mente que os clientes da Electra mostram-se sempre insatisfeitos com os seus produtos/serviços inclusive das estimativas e dos frequentes cortes de energia, sem descartar que de acordo com os clientes abordados a maior das preocupações é o tempo de espera. O chefe da loja diz que apesar dos esforços que a empresa tem tido em melhorar os produtos/serviços, nem sempre conseguem agradar os clientes, pois a empresa precisa aumentar o número de colaboradores em atendimento e dar mais formação para esse pessoal.

Validação de hipóteses

A primeira hipótese foi confirmada tendo em conta que os clientes consideram que a qualidade no atendimento é uma consequência da competitividade, mas também do entrevistado achar que mesmo a Electra não tendo concorrentes, a qualidade no atendimento é de facto uma estratégia competitiva.

A segunda hipótese foi confirmada, visto que segundo o entrevistado e alguns colaboradores, a Electra precisa investir mais em formação para poder melhorar os seus serviços de atendimento.

A terceira hipótese também foi confirmada, sustentada no facto de que os clientes acharem que a motivação é um dos principais aspectos a serem melhorados para melhor qualidade no atendimento.

Recomendações

Tendo em conta os resultados obtidos e as conclusões tiradas, recomendo os seguintes:

- Tendo em conta a dimensão da Electra e a quantidade de clientes desta empresa, recomendo que a empresa recrute mais pessoas para a área de atendimento, de modo a diminuir o tempo de espera dos clientes.
- Que a empresa invista mais na formação do seu pessoal para essa área, visto ser um aspecto que precisa ser trabalhado nesta organização.
- A empresa também precisa ter nas suas lojas um balcão só para informações, sendo este uma necessidade do ponto de vista do trabalhador, mas também um proveito para o cliente.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Maria da Piedade. Avaliação e qualidade das organizações. Lisboa: Escolar Editora, 2009

ANTÓNIO, Nelson Santos. Qualidade - Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo Lda., 1991

AUMOND, Carlos Walter. Gestão de serviços e relacionamentos - Os 9 passos para desenvolver excelência em serviços. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004

FERREIRA, Alípio do Amaral. Comunicação para a qualidade. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 6ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus; 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – O capital humano das organizações. 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas SA, 2006

CORDEIRO, Romeu. A formação profissional e o desenvolvimento de novas competências. Instituto Politécnico de Coimbra, 2008

CUNHA, Miguel Pina e; **REGO**, Arménio; **CUNHA**, Rita Campos e; **CABRAL-CARDOSO**, Carlos. Manual de comportamento organizacional e gestão. 1ª edição. Lisboa: Editora RH Lda., 2003

GERSON, Richard F. A excelência no atendimento a clientes – Mantendo seus clientes por toda vida. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

GIL, António Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008

GIL, António de Loureiro. Gestão da qualidade empresarial. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997

HITT, Michael A.; **IRELAND**, R. Duane; **HOSKISSON**, Robert E. Administração Estratégica. São Paulo: Editora Pioneiro Thomson Learning, 2003

JURAN. J.M; **GRYNA**, Frank M. Controle da qualidade - Conceitos, políticas e filosofia da qualidade. Vol. I. McGraw Hill Lda. e Makron Books do Brasil Editora Lda., 1991

KAUARK, Fabiano da Silva; **MANHÕES**, Fernanda da Costa; **MEDEIROS**, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa - Um guia prático. Itabuna: Editora Via Litterarum, 2010

LOBOS, Júlio. O cliente encantado. São Paulo: Editora J. Lobos, 1995

MARCONI, Marina de Andrade; **LAKATOS**, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas SA, 2003

MARCONI, Marina de Andrade; **LAKATOS**, Eva Maria. Técnicas de pesquisa – Planeamento e execução de pesquisas, Amostragens e técnicas de pesquisa, Elaboração análise e interpretação de dados. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006

MAXIMIANO, António César Amaru. Teoria geral da administração: Da escola científica á competitividade na economia globalizada. São Paulo: Editora Atlas, 1997

PARENTE, Cristina. As empresas como espaço de formação. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, nº6, 1996

PILARES, Nanci Capeli. Atendimento ao cliente – O recurso esquecido. São Paulo: Editora Nobel, 1989

PINTO, João Paulo. Gestão de operações na indústria e nos serviços. Portugal: Editora Lidel; 2006

PRODANOV, Cleber Cristiano; **FREITAS**, Ernani César de. Metodologia do trabalho científico – Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico. 2ª edição. Brasil: Universidade Feevale, 2013

REGO, Arménio. Comunicação nas organizações - Teoria e Prática. 1ª edição. Lisboa: Edições Sílabo Lda., 1999

SARMENTO, Manuela. Gestão pela qualidade total na indústria do alojamento turístico. Lisboa: Escolar Editora, 2003

SILVA, Edna Lúcia da; **MENEZES**, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e Elaboração da dissertação. 4ª edição. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005

ANEXOS

Anexo 1- Questionário interno

No âmbito da elaboração do trabalho para a conclusão do curso de Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo, pretendo com o seguinte questionário avaliar a Qualidade no Atendimento da Electra Norte, S.A em S.V. Assim, solicito a sua colaboração respondendo às perguntas do presente questionário. As suas respostas são confidenciais pelo que não precisa colocar o seu nome no mesmo.

PERFIL DO INQUIRIDO

P1: Sexo?

- 1- Feminino
- 2- Masculino

P2: Idade?

- 2- 20 - 30 anos
- 3- 31 - 40 anos
- 4- 41 - 50 anos
- 5- Mais de 50 anos

P3: Naturalidade?

- 1- Santo Antão
- 2- São Vicente
- 3- São Nicolau
- 4- Sal
- 5- Boa Vista
- 6- Maio
- 7- Santiago
- 8- Fogo
- 9- Brava
- 10- Estrangeiro (a)

P4: Nível de escolaridade?

- 1- Ensino Básico
- 2- Ensino Secundário
- 3- Formação Profissional
- 4- Licenciatura
- 5- Mestrado
- 6- Doutoramento

P5: Tempo de trabalho na empresa?

- 1- Menos de 1 ano
- 2- 1 a 5 anos
- 3- 6 a 10 anos
- 4- 11 a 15 anos
- 5- 16 a 20 anos
- 6- 21 a 25 anos
- 7- 26 anos e mais

RECOLHA DE OPINIÃO

P6: Gosta do trabalho que faz?

- 1- Sim
- 2- Não

P7: Alguma vez a empresa deu formação na área de atendimento a clientes?

- 1- Sim
- 2- Não

P8: Em média, quanto tempo demora a atender um cliente?

- 1- 1 a 2 minutos
- 2- 3 a 4 minutos
- 3- 5 a mais minutos

P9: Considera que os trabalhadores da Electra prestam um bom atendimento?

- 1- Sim
- 2- Não
- 3- Nem sempre

P10: Quais as razões para tal?

P11: O que acha que deveria ser melhorado na qualidade do Atendimento?

P12: Sente-se motivado ao exercer o seu trabalho?

- 1- Sim
- 2- Não
- 3- Nem sempre

P13: Quais as razões para tal?

P14: Que parte do dia sente-se mais motivado?

- 1- De manhã
- 2- À tarde
- 3- Indiferente

P15: Quais as razões para tal?

P16: De que forma reage a insultos de clientes descontentes?

- 1- Mantém-se calmo com o cliente e age com naturalidade
- 2- Ignora o cliente
- 3- Irrita-se com o cliente
- 4- Outro? Qual? _____

P17: Os problemas pessoais costumam afectar o seu trabalho?

- 1- Sim
- 2- Às vezes
- 3- Sempre
- 4- Não
- 5- Nunca

P18: Acha que a qualidade no atendimento é uma estratégia competitiva?

- 1- Sim
- 2- Não
- 3- NS/NR

P19: Porquê acha isso?

Anexo 2- Questionário externo

No âmbito da elaboração do trabalho para a conclusão do curso de Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo, pretendo com o seguinte questionário avaliar a Qualidade no Atendimento da Electra Norte, S.A em S.V. Assim, solicito a sua colaboração respondendo às perguntas do presente questionário. As suas respostas são confidenciais pelo que não precisa colocar o seu nome no mesmo.

PERFIL DO INQUIRIDO

P1: Sexo?

- 1- Feminino
- 2- Masculino

P2: Idade?

- 1- Menos de 20 anos
- 2- Entre 20 a 25 anos
- 3- Entre 26 a 30 anos
- 4- Entre 31 a 35 anos
- 5- Entre 36 a 40 anos
- 6- Entre 41 a 45 anos
- 7- Entre 46 a 50 anos
- 8- Mais de 50 anos

P3: Naturalidade?

- 1- Santo Antão
- 2- São Vicente
- 3- São Nicolau
- 4- Sal
- 5- Boa Vista
- 6- Maio
- 7- Santiago
- 8- Fogo
- 9- Brava
- 10- Estrangeiro (a)

P4: Nível de escolaridade?

- 1- Ensino Básico
- 2- Ensino Secundário
- 3- Formação Profissional
- 4- Licenciatura

5- Mestrado

6- Doutoramento

P5: Sector de actividade?

- 6- Sector primário
- 7- Sector secundário
- 8- Sector terciário
- 9- Reformado (a)
- 10- Desempregado (a)
- 11- Doméstica
- 12- Outro? Qual? _____

RECOLHA DE OPINIÃO

P6: Sente-se satisfeito com os produtos/serviços fornecidos pela Electra?

- 1- Sim
- 2- Não

P7: Com qual dos produtos sente-se mais satisfeito?

- 1- Água
- 2- Electricidade
- 3- Ambos
- 4- Nenhum

P8: Qual o grau de satisfação com a qualidade de Atendimento nos Balcões da Electra?

- 1- Muito boa
- 3- Boa
- 4- Razoável

- 5- Mau
- 6- Péssimo

P9: A qualidade nesse atendimento é:

- 1- Muito boa
- 2- Boa
- 3- Razoável
- 4- Mau
- 5- Péssimo

P10: Acha que o pessoal do atendimento estão preparados para lidar com o cliente?

- 1- Sim
- 2- Não

P11: Quais os aspectos que o pessoal do atendimento da Electra que na sua opinião carecem de melhoria?

- 1- Motivação
- 2- Interesse profissional
- 3- Formação
- 4- Simpatia
- 5- Meios Utilizados
- 6- Tempo de Espera
- 7- Outros? Quais? _____

P12: A qualidade das informações facultadas durante o atendimento é:

- 1- Muito boa
- 2- Boa
- 3- Razoável
- 4- Mau
- 5- Péssimo

P13: Costuma aguardar muito tempo para ser atendido?

- 1- Nunca
- 3- Raramente
- 4- Poucas vezes
- 5- Muitas vezes
- 6- Sempre

P14: Em média quantos minutos demora a ser atendido?

- 1- Menos de 30 minutos
- 2- Entre 30 minutos a 1h
- 3- Entre 1h01 a 1h30
- 4- Entre 1h31 a 2h
- 5- Mais de 2h

P15: Em qual período do dia é que costuma dirigir aos Serviços de Atendimento?

- 1- De manhã
- 2- À tarde

P16: Na sua opinião considera que em SV deveria haver outras empresas que fizessem concorrência á Electra?

- 1- Sim
- 2- Não

P17: Porquê acha isso?

- 1- Melhor qualidade no atendimento
- 2- Melhor qualidade dos produtos/serviços
- 3- Melhor qualidade dos preços
- 4- Não sabe explicar
- 5- Outra? Qual? _____

Anexo 3 – A entrevista

1- O que significa um bom atendimento?

Quando questionado sobre a sua opinião, Alfredo Gomes respondeu que para ele um bom atendimento significa essencialmente agradar o cliente, satisfazer as suas vontades e suas necessidades, para que o cliente volte sempre á loja onde este se encontra.

2- A percepção do consumidor é que o atendimento das empresas públicas é cada vez pior. Isto é falha das empresas ou o consumidor está se tornando mais exigente?

No que concerne a esta questão, o Sr. Alfredo disse que o consumidor é que deveras está cada vez mais exigente, (querem tudo pela pressa, mas nem sempre se consegue fazer tudo no tempo deles), embora realmente em alguns casos a falha seja das empresas.

3- Acha que o atendimento praticado pela Electra tem qualidade? Porquê?

A esta terceira questão, respondeu que sim, justificando que primam pelo máximo, até onde o colaborador consegue.

4- Quais são as principais causas de um atendimento de má qualidade? E de boa qualidade?

Segundo o Sr. Alfredo, a principal causa para um atendimento de má qualidade está no mau feitio do colaborador, e a causa para uma boa qualidade no atendimento deve-se pela vontade do colaborador em aprender mais e trespassar isso ao cliente.

5- Quais são os primeiros passos que as empresas devem tomar para melhorar o nível de qualidade do atendimento ao cliente?

O Sr. Alfredo Gomes salienta que um dos primeiros passos que as empresas devem tomar para melhorar o nível de qualidade no atendimento passa por incentivar o funcionário.

6- Alguma vez a empresa deu formação na área? Qual a sua importância?

Relativamente a esta questão, respondeu que sim, justificando que a importância da formação é melhorar mais a qualidade do serviço.

7- Nota-se motivação dos funcionários? Qual a sua importância?

Quanto a esta questão, disse que em alguns se nota motivação, salientando que a importância da motivação é desempenhar a função com garra e vontade e atempadamente.

8- Quais as características essenciais para um funcionário que trabalha com atendimento?

Segundo Alfredo Gomes, as principais características para um funcionário que trabalha com atendimento são apresentação e simpatia.

9- Quais são as principais falhas dos funcionários de atendimento?

De acordo com a resposta do Sr. Alfredo, os funcionários de atendimento cometem falhas normais, nada de grave que possa ter impacto nos negócios da empresa.

10- Qual a reclamação mais frequente do público?

Quando abordado desta questão, disse que a estimativa e os cortes de energia são as reclamações mais frequentes dos clientes.

11- Como deve ser o atendimento a clientes já nervosos e descontentes?

Segundo o entrevistado, no caso da Electra quando os clientes procuram os seus serviços já com uma certa raiva, por isso às vezes é difícil para o funcionário contornar essa situação porque muitas vezes o funcionário tenta esclarecer o cliente fazê-lo

entender a situação, mas este não entende, daí para que não haja conflitos aconselham a passar esse cliente para o responsável.

12- A empresa tem tido alguma preocupação em melhorar o atendimento na empresa, visto ser uma empresa bastante criticada nesse sentido?

A esta questão o entrevistado respondeu que sim, salientando que inclusive estão numa fase de adaptação para melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços.

13- O que acha que deveria ser melhorado para melhor qualidade no atendimento?

Neste caso respondeu que seria melhor mais formação nesse sentido e mais colaboradores para essa área, adiantando que tentam fazer um máximo de 2 a 4 minutos por atendimento, mas claro depende do assunto.

14- Acha que a qualidade no atendimento é uma estratégia competitiva? Porquê?

A esta pergunta o Sr. Alfredo disse que sim, embora a Electra não tenha concorrentes considera que seria uma mais-valia para os clientes, visto que teriam outras escolhas, e com certeza os serviços seriam melhores.

15- Quais os benefícios de uma boa qualidade no atendimento?

Captação de mais clientes e satisfação do cliente com a qualidade dos produtos e serviços prestados foi a resposta do entrevistado relativamente sobre os benefícios de uma boa qualidade.

16- Que factores acha que influenciam o atendimento?

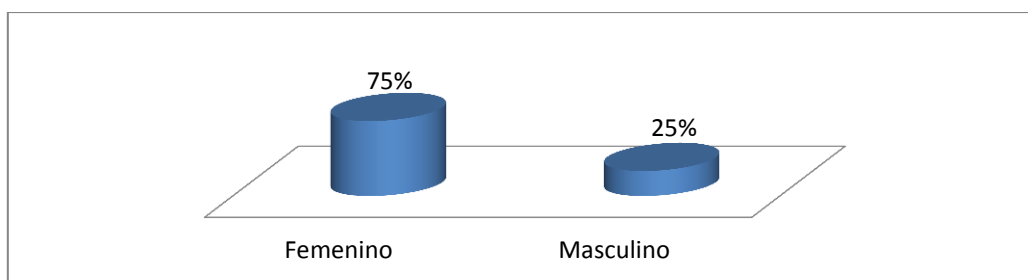
Quanto a factores que influenciam o atendimento, o entrevistado respondeu que no caso da Electra é a prestação dos serviços de energia e água.

17- Qual a importância de uma boa qualidade no atendimento para satisfação dos clientes?

A esta ultima questão, o entrevistado respondeu que ter os pedidos resolvidos atempadamente para que os clientes possam estar satisfeitos com o serviço é a importância de uma boa qualidade no atendimento para satisfação do cliente.

Anexo 4 – Dados e análise do questionário interno

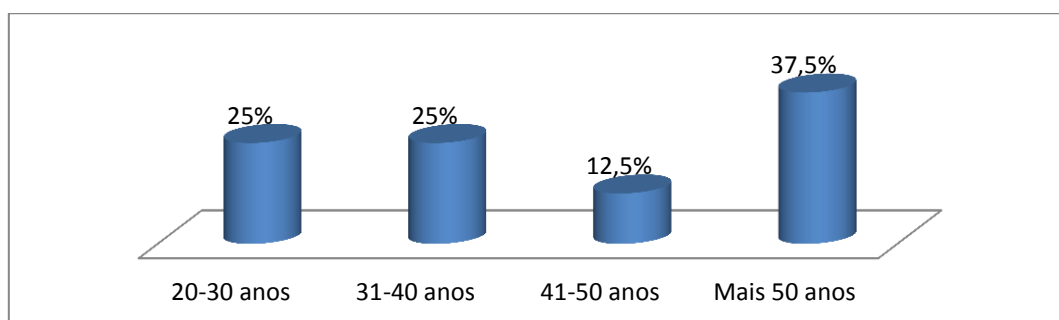
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Inquérito

O gráfico acima apresentado demonstra que 6 dos inquiridos são do sexo feminino que representam 75% da amostra, e os restantes 2 inquiridos são do sexo masculino que representam 25% da amostra, o que leva a concluir que a maioria dos inquiridos que trabalham no atendimento ao cliente na Loja Central da Electra Norte no Mindelo são do sexo feminino.

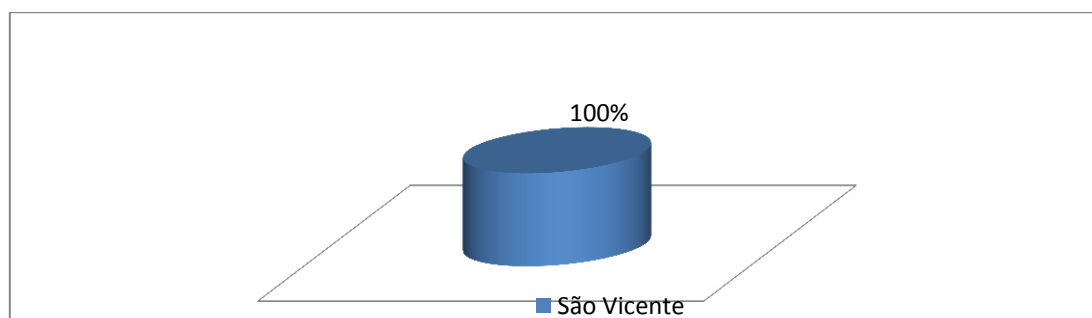
Gráfico 2 - Idade



Fonte: Inquérito

Verificou-se que quanto á faixa etária dos 8 inquiridos, 25% estão entre 20 a 30 anos, 25% têm entre 31 a 40 anos, 12.5% encontram-se entre 41 a 50 anos e 37.5% com mais de 50 anos. O que revela que a faixa etária dessa amostra é avançada.

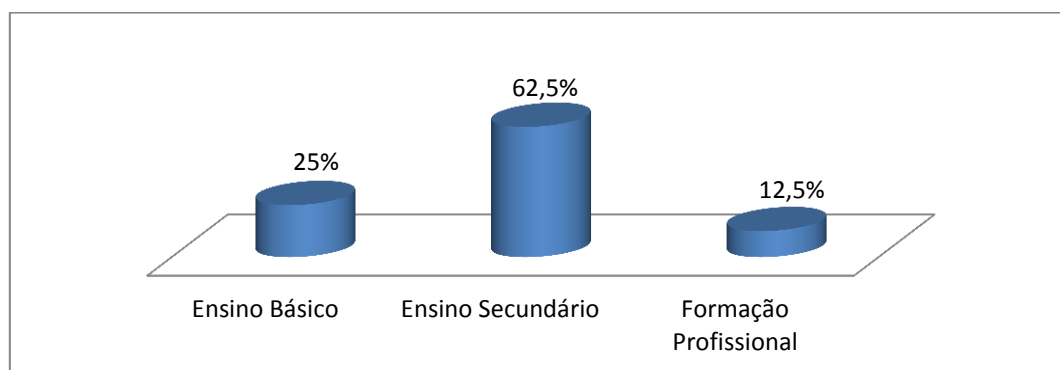
Gráfico 3 - Naturalidade



Fonte: Inquérito

De acordo com o gráfico acima, os 8 inquiridos correspondentes a 100% são naturais de São Vicente, o que mostra que grande parte da população que atende os clientes são de São Vicente.

Gráfico 4 – Nível de escolaridade

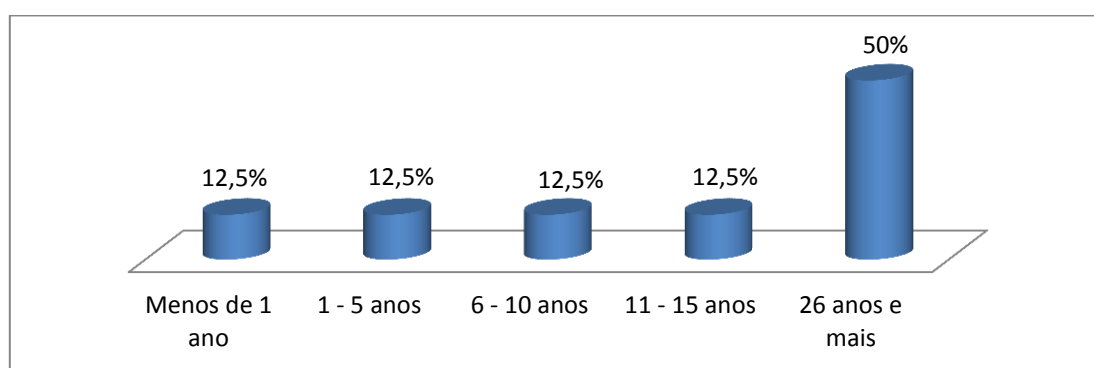


Fonte: Inquérito

No que diz respeito ao nível de escolaridade, a pesquisa mostra que a maior parte dos colaboradores que atendem a clientes têm o ensino secundário com 5 dos inquiridos que corresponde a 62,5% da amostra, 2 dos inquiridos têm o ensino básico que corresponde a 25% da amostra e apenas 1 inquirido que corresponde a 12,5% tem formação profissional. Conforme foi analisado anteriormente, a maior parte dessa população tem uma idade mais avançada que é a partir dos 50, logo isto leva a concluir que são pessoas

que não tiveram muita possibilidade de progredir nos estudos, até mesmo porque a função que desempenham não lhes exige grandes níveis de escolaridade.

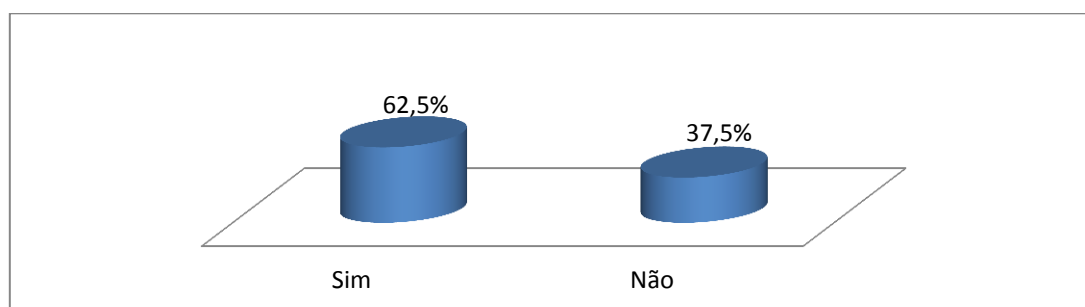
Gráfico 5 – Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Inquérito

Conforme os dados apresentados acima, 50% dos inquiridos que são 4 têm 26 anos e mais tempo de trabalho na empresa, enquanto os outros 4 inquiridos estão distribuídos no gráfico com 12,5% cada, ou seja, 1 inquirido tem menos de 1 ano na empresa, 1 inquirido tem entre 1 a 5 anos na empresa, 1 inquirido tem entre 6 a 10 anos na empresa, e 1 inquirido tem entre 11 a 15 anos na empresa. O que leva a concluir que, relacionando estes dados com a idade, grande parte das pessoas que têm mais idade têm maior tempo de trabalho na empresa.

Gráfico 6 – Alguma vez a empresa deu formação na área de atendimento a clientes?

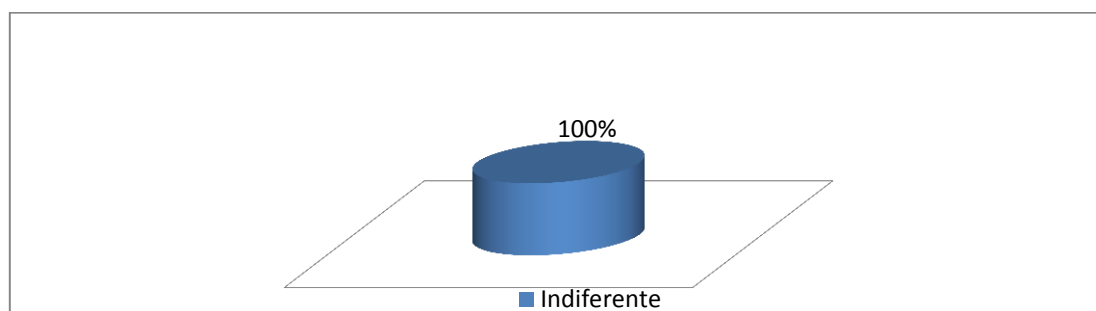


Fonte: Inquérito

Quando abordadas se a empresa alguma vez investiu na formação na área de atendimento, 62,5% que correspondem a 5 inquiridos responderam que sim e 37,5%

responderam que não. O que leva a concluir que as pessoas que têm mais tempo de trabalho na empresa já tiveram acesso a formação na área de atendimento nessa empresa.

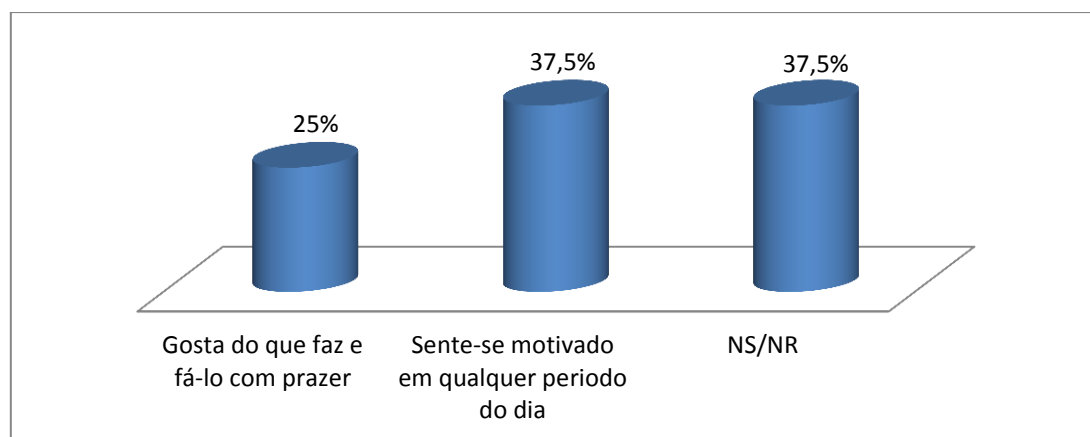
Gráfico 7 – Em que período do dia sente-se mais motivado?



Fonte: Inquérito

Quando perguntados sobre que parte do dia sentem-se mais motivados, por unanimidade, 100% respondeu que é-lhes indiferente e que sentem-se motivados em qualquer parte do dia, seja de manhã ou à tarde.

Gráfico 8 – Quais as razões para a sua opinião na questão anterior?



Fonte: Inquérito

Relativamente a essa questão, 37,5% dos inquiridos responderam que é-lhes indiferente porque sentem-se motivados em qualquer parte do dia, 27% responderam que gostam do que fazem e fazem-no com prazer, enquanto 37,5% responderam não sabe não responde.

Anexo 5 - Dados do questionário interno

Tabela1 - Sexo

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Feminino	6	75,0	75,0	75,0
	Masculino	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 2 - Idade

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	20 - 30 anos	2	25,0	25,0	25,0
	31 - 40 anos	2	25,0	25,0	50,0
	41 - 50 anos	1	12,5	12,5	62,5
	Mais de 50 anos	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 3 - Naturalidade

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	São Vicente	8	100,0	100,0	100,0

Tabela 4 - Nível de escolaridade

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Ensino Básico	2	25,0	25,0	25,0
	Ensino Secundário	5	62,5	62,5	87,5
	Formação Profissional	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 5 - Tempo de trabalho na empresa

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Menos de 1 ano	1	12,5	12,5	12,5
	1 - 5 anos	1	12,5	12,5	25,0
	6 - 10 anos	1	12,5	12,5	37,5
	11 - 15 anos	1	12,5	12,5	50,0
	26 anos e mais	4	50,0	50,0	100,0

A Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva

Total	8	100,0	100,0
-------	---	-------	-------

Tabela 6 - Gosta do trabalho que faz?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sim	8	100,0	100,0	100,0

Tabela 7 - Alguma vez a empresa deu formação na área de atendimento a clientes?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sim	5	62,5	62,5	62,5
	Não	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 8 - Em média, quanto tempo demora a atender um cliente?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	1 a 2 minutos	2	25,0	25,0	25,0
	3 a 4 minutos	3	37,5	37,5	62,5
	5 a mais minutos	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 9 - Considera que os trabalhadores da Electra prestam um bom atendimento?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sim	7	87,5	87,5	87,5
	Nem sempre	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 10 - Quais as razões para tal?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Falta de formação, perfil e falhas no sistema informático	3	37,5	37,5	37,5
	Quer o melhor serviço para a empresa	3	37,5	37,5	75,0

A Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva

NS/NR	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Tabela 11 - O que deveria ser melhorado para a qualidade do atendimento?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Melhor escolha dos colaboradores e formação profissional	1	12,5	12,5	12,5
	Ter um balcão só para informações	3	37,5	37,5	50,0
	Não precisa de melhorias	2	25,0	25,0	75,0
	NS/NR	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 12 - Sente-se motivado ao exercer o seu trabalho?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sim	6	75,0	75,0	75,0
	Nem sempre	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 13 - Quais as razões para tal?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Comportamento desmotivante de colaboradores e clientes	1	12,5	12,5	12,5
	Gosta do que faz	1	12,5	12,5	25,0
	Acerto do abono de falhas	2	25,0	25,0	50,0
	Inter-ajuda e boa convivência entre os colaboradores	2	25,0	25,0	75,0
	NS/NR	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 14 - Que parte do dia sente-se mais motivado?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Indiferente	8	100,0	100,0	100,0

A Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva

Tabela 15 - Quais as razões para tal?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Gosta do que faz e fá-lo com prazer	2	25,0	25,0	25,0
	Sente-se motivado em qualquer período do dia	3	37,5	37,5	62,5
	NS/NR	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 16 - De que forma reage a insultos de clientes descontentes?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Mantém-se calmo com o cliente e age com naturalidade	8	100,0	100,0	100,0

Tabela 17 - Os problemas pessoais costumam afectar o seu trabalho?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sim	1	12,5	12,5	12,5
	Às vezes	1	12,5	12,5	25,0
	Não	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 18 - Acha que a qualidade no atendimento é uma estratégia competitiva?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sim	6	75,0	75,0	75,0
	NS/NR	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabela 19 - Porquê acha isso?

	Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
--	------------	-------------	----------------------	--------------------------

A Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva

Valid	A pessoa que atende o cliente é quem representa a empresa	1	12,5	12,5	12,5
	Quanto melhor for o atendimento, maior credibilidade a empresa terá	3	37,5	37,5	50,0
	NS/NR	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Anexo 6 - Dados do questionário externo

Tabela 1 - Sexo

	Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid Feminino	126	56,0	56,0	56,0
Masculino	99	44,0	44,0	100,0
Total	225	100,0	100,0	

Tabela 2 - Idade

	Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid 20 - 25 anos	53	23,6	23,6	23,6
26 - 30 anos	46	20,4	20,4	44,0
31 - 35 anos	41	18,2	18,2	62,2
36 - 40 anos	20	8,9	8,9	71,1
41 - 45 anos	19	8,4	8,4	79,6
46 - 50 anos	17	7,6	7,6	87,1
Mais de 50 anos	20	8,9	8,9	96,0
NR	9	4,0	4,0	100,0
Total	225	100,0	100,0	

Tabela 3 - Naturalidade

	Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid Santo Antônio	60	26,7	26,7	26,7
São Vicente	130	57,8	57,8	84,4
São Nicolau	15	6,7	6,7	91,1
Sal	7	3,1	3,1	94,2
Boa Vista	2	,9	,9	95,1
Santiago	3	1,3	1,3	96,4
Brava	3	1,3	1,3	97,8
Estrangeiro (a)	5	2,2	2,2	100,0

A Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva

Total	225	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Tabela 4 - Nível de escolaridade

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Ensino Básico	32	14,2	14,2	14,2
	Ensino Secundário	75	33,3	33,3	47,6
	Formação profissional	23	10,2	10,2	57,8
	Licenciatura	88	39,1	39,1	96,9
	Mestrado	3	1,3	1,3	98,2
	NS/NR	4	1,8	1,8	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 5 - Sector de actividade

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sector primário	5	2,2	2,2	2,2
	Sector secundário	29	12,9	12,9	15,1
	Sector terciário	92	40,9	40,9	56,0
	Reformado (a)	2	,9	,9	56,9
	Desempregado (a)	4	1,8	1,8	58,7
	Doméstica	15	6,7	6,7	65,3
	Outro	36	16,0	16,0	81,3
	NS/NR	42	18,7	18,7	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 6 - Sente-se satisfeito com os produtos/serviços fornecidos pela Electra?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sim	79	35,1	35,1	35,1
	Não	142	63,1	63,1	98,2
	NS/NR	4	1,8	1,8	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 7 - Com qual dos produtos sente-se mais satisfeito?

A Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Água	53	23,6	23,6	23,6
	Electricidade	19	8,4	8,4	32,0
	Ambos	64	28,4	28,4	60,4
	Nenhum	83	36,9	36,9	97,3
	NS/NR	6	2,7	2,7	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 8 - Qual o grau de satisfação com o atendimento nos balcões da Electra?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Muito Boa	9	4,0	4,0	4,0
	Boa	54	24,0	24,0	28,0
	Razoável	132	58,7	58,7	86,7
	Mau	19	8,4	8,4	95,1
	Péssimo	10	4,4	4,4	99,6
	NS/NR	1	,4	,4	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 9 - Acha que a qualidade nesse atendimento é:

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Muito boa	12	5,3	5,3	5,3
	Boa	54	24,0	24,0	29,3
	Razoável	131	58,2	58,2	87,6
	Mau	21	9,3	9,3	96,9
	Péssimo	6	2,7	2,7	99,6
	NS/NR	1	,4	,4	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 10 - Acha que o pessoal de atendimento estão preparados para lidar com o cliente?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sim	130	57,8	57,8	57,8
	Não	89	39,6	39,6	97,3
	NS/NR	6	2,7	2,7	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

A Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva

Tabela 11 – Aspectos que carecem de melhoria

		Responses		Percentagem of Cases
		N	Percentagem	
Quais aspectos carecem de melhoria? ^a	Motivação	35	10,9%	16,2%
	Interesse profissional	54	16,8%	25,0%
	Formação	43	13,4%	19,9%
	Simpatia	69	21,4%	31,9%
	Meios utilizados	25	7,8%	11,6%
	Tempo de espera	93	28,9%	43,1%
	Outro	3	,9%	1,4%
Total		322	100,0%	149,1%

Tabela 12 - A qualidade das informações facultadas durante o atendimento é:

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Muito boas	6	2,7	2,7	2,7
	Boas	53	23,6	23,6	26,2
	Razoáveis	138	61,3	61,3	87,6
	Mau	21	9,3	9,3	96,9
	Péssimo	5	2,2	2,2	99,1
	NS/NR	2	,9	,9	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 13 - Costuma aguardar muito tempo para ser atendido?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Nunca	14	6,2	6,2	6,2
	Raramente	30	13,3	13,3	19,6
	Poucas vezes	55	24,4	24,4	44,0
	Muitas vezes	81	36,0	36,0	80,0
	Sempre	42	18,7	18,7	98,7
	NS/NR	3	1,3	1,3	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 14 - Em média quanto tempo demora a ser atendido?

A Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Menos de 30 minutos	81	36,0	36,0	36,0
	Entre 30 minutos a 1 hora	96	42,7	42,7	78,7
	Entre 1h01 a 1h30	10	4,4	4,4	83,1
	Entre 1h31 a 2h	12	5,3	5,3	88,4
	Mais de 2 horas	4	1,8	1,8	90,2
	NS/NR	22	9,8	9,8	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 15 - Em qual período do dia costuma dirigir aos serviços de atendimento da Electra?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	De manhã	175	77,8	77,8	77,8
	À tarde	46	20,4	20,4	98,2
	NS/NR	4	1,8	1,8	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 16 - Na sua opinião considera que em SV deveria haver outras empresas que fizessem concorrência á Electra?

		Frequência	Percentagem	Valid Percentagem	Acumulada Percentagem
Valid	Sim	207	92,0	92,0	92,0
	Não	15	6,7	6,7	98,7
	NS/NR	3	1,3	1,3	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Tabela 17 - Quais razões levaram á sua opinião na questão anterior?

		Responses		Percentagem of Cases
		N	Percentagem	
Porque acha isso? ^a	Melhor qualidade no atendimento	47	15,0%	20,9%
	Melhor qualidade dos produtos serviços	115	36,6%	51,1%
	Melhor qualidade dos preços	136	43,3%	60,4%
	Não sabe explicar	16	5,1%	7,1%
Total		314	100,0%	139,6%